

Máster Universitario en Gestión de Personal y Práctica

Laboral

Facultad de Ciencias del Trabajo

Universidad de León

Curso 2014/ 2015

**Análisis cuantitativo y cualitativo de la gestión de personal a través del estudio de los Estados Contables y Memorias de Responsabilidad Social Corporativa: una aplicación empírica**

---

**Quantitative and qualitative analysis of personnel management through the study of the Financial Statements and Corporate Social Responsibility Report: an empirical application**

Realizado por el alumno Dña Jingyu Wang

Tutorizado por las Profesoras Dña Alicia Rodríguez Pérez y Yolanda Fernández Santos



## Índice

1. OBJETIVO DEL TRABAJO .....	2
2. METODOLOGÍA .....	2
2.1. Métodos del análisis de regresión múltiple.....	3
2.2. Métodos del estudio de casos.....	4
3. CONSIDERACIONES GENERALES .....	5
4. REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	7
5. DESARROLLO CONCEPTUAL .....	11
5.1. Evaluación histórica.....	11
5.2. Definición .....	13
5.3. Objetivos .....	15
5.4. Políticas.....	17
5.4.1. Empleo.....	20
5.4.2. Desarrollo y formación .....	20
5.4.3. Relaciones laborales .....	22
5.4.4. Salud y seguridad .....	23
5.4.5. Evaluación .....	23
6. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) .....	25
6.1. Introducción .....	25
6.2. Memoria de responsabilidad social corporativa .....	26
6.3. Responsabilidad social corporativa interna y gestión de recursos humanos ...	27
7. APLICACIÓN EMPÍRICA.....	28
7.1. Análisis cuantitativo .....	28
7.1.1. Base de datos .....	29
7.1.2. Variables .....	29
7.1.3. Resultados.....	32
7.2. Análisis cualitativo .....	35
7.2.1. Salud y seguridad .....	38
7.2.2. Diversidad e igualdad .....	39
7.2.3. Relación laboral.....	41
7.2.4. Beneficios para empleados .....	42
7.2.5. Formación.....	43
7.2.6. Atracción de talento.....	44
7.2.7. Gestión de talento .....	45
8. CONCLUSIONES .....	46
9. BIBLIOGRAFÍA .....	48

## **Índice de figuras**

Figura 5.1 Objetivos y actividades de la gestión de recursos humanos.....	17
Figura 5.2 Procesos de la gestión de recursos humanos y las políticas relativas.....	19
Figura 6.1 Piramide de RSC.....	26

## **Índice de tablas**

Tabla 7.1 Variables del análisis cuantitativo.....	32
Tabla 7.2 Resultados del modelo estimado.....	33
Tabla 7.3 Metodología del análisis cualitativo.....	35
Tabla 7.4 Resumen de las políticas de GRH de 10 empresas.....	36

## **RESUMEN**

El presente trabajo pretende realizar un estudio de la relación que se puede establecer entre la gestión de personal y el resultado económico contable de las empresas. Para ello se efectúa un análisis empírico que consta de dos partes. Uno de tipo cuantitativo que consiste una regresión múltiple, con el fin de identificar los factores relacionados con la gestión de personal que influyen en la rentabilidad económica empresarial, obteniendo los datos los estados contables presentados por las empresas seleccionadas. Dicho análisis se complementa con otro de tipo cualitativo que se realiza a partir de las Memorias de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), con el fin de comprobar qué ítems relacionados con la gestión de personal se incluyen en dichas Memorias.

**PALABRAS CLAVE:** gestión de personal, análisis contable, rentabilidad económica, recursos humanos,

## **ABSTRACT**

This paper aims to analyze the relationship between personnel management and the accounting profit of companies. Therefore, we will conduct an empirical analysis which consists of two parts. The quantitative analysis which uses the multiple regression aims to identify what factors related to personnel management can affect the accounting profit of companies through the financial statement data of some companies. On the other hand, we use the qualitative analysis with the reporting of Corporate Social Responsibility (CSR) to complement the quantitative one, as well to find out what items related to personnel management are included in these reporting.

**KEYWORDS:** personnel management, accounting analysis, profitability, human resources.

## **1. OBJETIVO DEL TRABAJO**

El objetivo principal de este trabajo es determinar el impacto de la gestión de personal o recursos humanos en los resultados empresariales, especialmente en la rentabilidad económica de las empresas y comprobar que existe una relación positiva entre sí a través del análisis de algunas empresas españolas.

Concretamente, el trabajo tiene como objetivo conocer bien los conceptos básicos de la gestión de personal y la importancia de las políticas de la gestión de recursos humanos.

Además, se realiza el análisis cuantitativo para determinar qué tipo de indicadores contables, relativos a recursos humanos, pueden explicar la rentabilidad económica de las empresas.

Por otro lado, teniendo en cuenta que el análisis cuantitativo sólo indica el impacto de los ratios contables en la rentabilidad económica, se realiza un análisis cualitativo con el fin de centrarse más en las políticas concretas de la gestión de personal de algunas grandes empresas, así como comparar las similitudes y diferencias entre ellas.

Finalmente, se pretende proporcionar algunas consideraciones y sugerencias según los resultados del análisis para mejorar la gestión de la empresa y los resultados empresariales.

## **2. METODOLOGÍA**

Teniendo en cuenta los objetivos que hemos fijado en el apartado anterior para la realización de este trabajo, la metodología utilizada se va a dividir en dos apartados: un análisis cuantitativo realizado a partir de 54 empresas seleccionadas y otro cualitativo a través de las Memorias de Responsabilidad Social Corporativa de 10 empresas que

cotizan en el IBEX.

Con la realización del análisis cuantitativo se pretende:

- Obtener un modelo económico estimado y determinar la relación entre la rentabilidad económica y las variables relativas a recursos humanos.
- Comprender cómo influyen las variables independientes en la rentabilidad económica de las empresas.
- Encontrar enfoques para resolver los problemas respecto a recursos humanos.

Por otra parte, con el análisis cualitativo se persigue:

- Analizar las informaciones sobre las políticas de recursos humanos de las empresas más representativas, es decir, las empresas que tienen mayor rentabilidad y mejores políticas de la gestión de personal.
- Hacer un estudio comparativo sobre las políticas de distintas empresas para conocer la diferencia entre ellas.

## **2.1. Métodos del análisis de regresión múltiple**

El análisis de regresión es un método estadístico o económico cuyo objetivo es estimar la relación entre las variables. Cabe señalar que aunque no existe una función definitiva o planificada entre la variable dependiente y la variable independiente, el análisis de regresión puede determinar su relación más representativa de forma matemática.

Respecto al análisis de regresión múltiple, nos permite determinar la relación entre la variable dependiente y varias variables independientes a través de la ecuación de regresión de una serie de variables.

*La principal ventaja del análisis, es que permite utilizar una parte mayor de la información de que disponemos para estimar la variable dependiente.*<sup>1</sup>

Este método siempre tiene dos objetivos: explicación y predicción. Por un lado,

---

<sup>1</sup> <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/9120/capitulo1.pdf> p.8. consulta en 18/06/2015.

el modelo de regresión múltiple nos presenta los parámetros de las variables, indicando la influencia de la variable explicativa. Por otro lado, el modelo de regresión también permite la previsión sobre la variable dependiente, lo cual es más precisa que la estimación por su media.

En general, el modelo de regresión múltiple se expresa como:

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 x_{1t} + \beta_2 x_{2t} + \dots + \beta_k x_{kt} + \epsilon_t,$$

donde  $\beta_1, \dots, \beta_k$  son los parámetros de regresión parcial y el  $\epsilon_t$  es el error aleatorio.

Para estimar el modelo, se utiliza el método de mínimos cuadrados ordinarios (MCO) que *permite ajustar los datos observados a la línea recta, este ajuste se obtendrá minimizando el error entre los puntos estimados ( $\hat{y}$ ) y los observados ( $y$ ).*<sup>2</sup>

## 2.2. Métodos del estudio de casos

El análisis cualitativo basado en el estudio de casos tiene como objetivo analizar *las dinámicas presentes en contextos singulares* (Eisenhardt, 1989; Martínez García de Leaniz, 2012, p.151). A diferencia del análisis empírico, el análisis de casos es más intuitivo ya que está basado en la naturaleza del objeto. A través del análisis de los casos especiales, se busca la homogeneidad y las soluciones generales para todos los casos. Este estudio se caracteriza por su mayor aplicabilidad y la coincidencia de las prácticas. No obstante, el inconveniente de este estudio es que carece de lógica y del apoyo teórico.

El estudio de casos se puede clasificar en tres categorías en función de su naturaleza (Bassegy, 1999):

- Estudio de casos descriptivos. Se centra en la descripción de los casos. Su función fundamental es *“contar una historia”* o *“hacer un dibujo”*.
- Estudio de casos interpretativos. Se centra en la prueba de la teoría. Se aplica cuando existe una hipótesis con la que se explica y comprende las actividades actuales realizadas.

---

<sup>2</sup> <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/9120/capitulo1.pdf> p.4. consulta en 18/06/2015.



- Estudio de casos evaluativos. Se describen y analizan los casos específicos con el fin de evaluar su valor real y así tomar las decisiones correctas.

De acuerdo con Rialp (1998), Martínez García de Leaniz y otros (2012), el análisis cualitativo basado en el estudio de casos puede ser un planteamiento exhaustivo y nos facilita comprender algunos fenómenos, en este caso, es la práctica de la RSC en las empresas con mayor rentabilidad económica.

En cuanto a la selección de la muestra, dentro de las 54 empresas elegidas, se coge 10 empresas (Anexo) más representativas que tienen mayor ventas, beneficios y empleados según el *Ranking de Empresas Española 2015*, dado que existe una relación entre el tamaño de la empresa y el grado de las prácticas de RSC (Esrock y Leichy, 1998), así como los resultados financieros-económicos y la inversión en RSC (Waddock y Graves, 1997).

### **3. CONSIDERACIONES GENERALES**

Hoy en día, con el desarrollo económico, las empresas vienen expandiéndose. Sin embargo, la globalización, los avances tecnológicos y las cambiantes necesidades de consumidores en productos y servicios han incrementado la competencia entre las empresas. Frente a este entorno competitivo cada vez más complejo, las empresas necesitan buscar nuevas maneras de obtener y mantener sus beneficios y rentabilidad (Pardo, 2009).

Desde el punto de vista de contabilidad, muchos autores estudian los determinantes de la rentabilidad. Fariñas y Rodríguez Romero (1986), indica que existe una relación negativa entre la rentabilidad y endeudamiento. González Pérez (1997) también explica en su estudio que el endeudamiento es el factor que discrimina las empresas rentables y no rentables. Además, Antón, Cuadrado y Rodríguez (1990) concluyen que la rentabilidad económica presenta una relación negativa con los ratios, gastos financieros y una positiva con la productividad. Asimismo, el estudio de González Pérez y otros (2002) observa que la solvencia y liquidez pueden aumentar la

rentabilidad de las empresas. Además, la mejor estructura económica y financiera de la empresa contribuye positivamente a la rentabilidad, aumentando la probabilidad de supervivencia.

Sin embargo, de acuerdo con Pfeffer (1994), la tecnología, economías de escala u otras estrategias tradicionales para maximizar los beneficios, no mantienen el éxito de la empresa. En cambio, los buenos resultados de las empresas dependen del uso eficiente de los recursos, sobre todo del personal. (Harel y Tzafrir, 1999).

Teniendo en cuenta esta idea, el personal es una fuente de ventaja competitiva con crucial importancia. Comparando con los recursos tangibles, los recursos humanos son difíciles de imitar por competidores (Wright y McMahan, 1994). Así cada día mayores empresas se centran en los recursos humanos, especialmente en el desarrollo de habilidades de ellos (Sastre y Aguilar, 2003). Por esta razón, la gestión de personal se considera como la actividad que influye más en los recursos humanos de la empresa (Delery y Shaw, 2001). No obstante, la gestión de personal eficiente no sólo se orienta a minimizar los costes, también pretende motivar a los empleados y generar un mayor valor añadido en los negocios realizados por la compañía (Pfeffer, 1994; 1998). Concretamente, la gestión de personal se fija en la adquisición, desarrollo, compensación, integración y mantenimiento del personal así como en la relación y el clima laboral con el fin de aumentar el compromiso de los empleados con la compañía.

Según la señora Li (2011), el compromiso de responsabilidad social que la empresa asume para los empleados afectará a los beneficios de la empresa a corto plazo y a la motivación de los empleados. Por otro lado, los mejores resultados empresariales facilitan el cumplimiento de la responsabilidad social para sus trabajadores.

En este sentido, el presente trabajo tiene como objetivo analizar la relación entre la gestión de personal y la rentabilidad empresarial. Para ello, se realizará un análisis cuantitativo con una muestra de 54 empresas españolas que tienen mayores ingresos y un cualitativo basado en el estudio de casos para 10 empresas más representativas de las 54 empresas.

Así este trabajo está formado por estas partes: la revisión de la literatura que resumirá los estudios de otros autores que estudian la relación entre la gestión de

personal y rentabilidad empresarial; el análisis empírico que consistirá en un análisis cuantitativo de los estados económicos-financieros, obteniendo un modelo económico estimado, y otro análisis cualitativo a través las memorias de responsabilidad social corporativa de las empresas; al final, las conclusiones que resumen los resultados del análisis y las implicaciones para las empresas.

#### **4. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

Existe una amplia bibliografía sobre la gestión de personal y recursos humanos, pero hay pocos estudios que la vinculan directamente con la rentabilidad empresarial. A continuación, se analizan algunos estudios sobre la relación entre la gestión de personal y resultados empresariales.

De todos es sabido que el objetivo principal de la empresa es obtener rentabilidad, aumentando las ventas o bajando los costes. Aunque el producto es un factor muy importante que mejora la competitividad de la empresa, las similares funcionalidades y la poca diferenciación de la calidad del producto van reduciendo su ventaja. *“En las empresas excelentes saben que sus personas constituyen el activo más importante que tienen.”* (Rodrigo Moya, 1995, p.45.) En este sentido, Broggi (2010) sostiene que los recursos humanos son la mayor ventaja de la empresa que aumenta el valor añadido y su rentabilidad, estableciendo la diferenciación con otras empresas. Además, Wright y Mc Mahan (1992) ha concluido que los recursos humanos pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenible cuando la gestión de personal de una empresa no puede ser imitada fácilmente por los competidores, y cuando no es fácil de ser sustituida por las tecnologías avanzadas.

Entonces, el aumento del rendimiento financiero de la inversión en la gestión de recursos humanos también es considerable (Cascio, 1991 y Flamholtz, 1985).

Según un estudio sobre la gestión de personal en las empresas de Gijón (2007), esta gestión tiene estrecha relación con la rentabilidad empresarial. Las empresas tienden a invertir en la gestión de personal, sólo cuando están seguras de que obtendrán

retorno en su rentabilidad. Sin embargo, el retorno se refleja principalmente en algunos aspectos de forma indirecto como, por ejemplo, la mejora del clima laboral, la reducción del absentismo y de la rotación de personal. Si bien, dichos cambios pueden aumentar directamente la productividad y por tanto incrementar la rentabilidad de la empresa.

Lu (2005) ha analizado la fórmula de la rentabilidad empresarial: Beneficios = cifra de ventas – costos de productos– gastos de ventas– gastos financiero– gastos de administración – impuestos, indicando que la cifra de ventas y los gastos son los determinantes más importantes para las empresas a la hora de calcular su rentabilidad. No obstante, la cifra de ventas depende del mercado, de la marca, del precio y la calidad de productos, así como de la habilidad y la destreza de los trabajadores. Una gestión de recursos humanos eficiente afecta directamente a la actitud de los empleados, lo cual, a su vez, afecta a su rendimiento. Por otra parte, el autor considera que la eficiente gestión de recursos humanos puede reducir los costes de productos y los distintos gastos, y por lo tanto aumentan los beneficios de la empresa.

También hay algunos estudios que han demostrado la relación entre la gestión de personal y los resultados empresariales a partir de los aspectos más específicos.

Así la gestión de personal incrementa la autonomía de los empleados que influye directamente y inmediatamente en los resultados tales como la cifra de ventas y la productividad. (Huselid, 1995) El estudio de Cuthcher-Gershenfeld (1991) investiga que las empresas que han desarrollado una relación laboral 'transformadora'; que enfatiza en la cooperación y la resolución de conflictos, tiene menos costes, residuos y más productividad que las de relación laboral 'tradicional'. Terpstra and Rozell (1993) señalan que la ampliación del reclutamiento, la validación de pruebas de selección y uso de procedimientos de selección formales contribuyen positivamente a la rentabilidad empresarial.

Lenoard (1990) ha investigado que los incentivos para los empleados, sobre todo los directivos, contribuyen positivamente a la rentabilidad empresarial. Las empresas que ejecutan planes de incentivos a largo plazo pueden obtener un crecimiento significativo de la rentabilidad económica. Otros autores concluyen que la formación

que desarrolla las habilidades y mejora los conocimientos de los empleados, influye de forma positiva en los resultados organizacionales. (Rodríguez Pérez, 2001; Russel, Terborg y Powers, 1985) Sin embargo, Huselid y Becker (1995) también han observado que la aplicación de la gestión de recursos humanos burocrática<sup>3</sup> puede influir de forma negativa en el crecimiento de la rentabilidad empresarial.

Por otro lado, aunque es fácil comprender que la gestión de personal influye de forma positiva en la rentabilidad empresarial, tiene dificultad de cuantificarlo. Un reconocimiento tácito en muchos estudios es que las medidas financieras son los mejores indicadores del éxito y la sostenibilidad de la organización. (Ichniowski et al, 1996) En este sentido, los efectos de la gestión de personal pueden reflejarse en los resultados económicos y financieros.

El estudio de Sierra (2011) señala que en lugar del número de cursos o reclutamientos y su producción, la medición de recursos humanos debe basarse más en el impacto de las actividades, es decir, "¿cuánto aumentó la producción con los nuevos ingresos, cuánto mejoró la producción o las ventas según las horas de capacitación." Del mismo modo, en el estudio de Reynoso (2008) se destaca que la medición de recursos humanos debe basarse en "*cuántas ventas generó cada hora de capacitación, cómo contribuyó a mejorar la productividad cada nuevo empleado seleccionado, cuánto apoyo a mejorar la calidad del producto cada hora en capacitación en operaciones, etc.*" (Broggi, 2010, p.16), lo cual ha cuantificado el impacto de gestión de recursos humanos.

Además, hay algunos estudios que indican que el impacto de la gestión de recursos humanos puede medirse por la rentabilidad económica, la cuota de mercado, la evolución de ventas, etc. (Boselie et al., 2005) Los efectos se manifiestan más directamente en los resultados de recursos humanos tales como la rotación de recursos humanos y el comportamiento de los individuos, y después en los resultados de organizaciones tales como la productividad, la calidad y el servicio, por último en los

---

<sup>3</sup> Un modelo de organización que está basado en la elevada formalización. Se caracteriza por la fuerte especialización en las tareas y muchos niveles jerárquicos.

resultados financieros que son el rendimiento del capital invertido o la rentabilidad económica. (Dyer, L y Reeves, T, 1995).

En el estudio de Valle (2007), se ha analizado el número de cursos diferentes, las horas por trabajador y el esfuerzo inversor por trabajador, así como el EBITDA<sup>4</sup> por empleados de las 40 empresas españolas del sector de seguridad privada. Los resultados indican que el esfuerzo de las empresas en formación y la renta de empresas han presentado una correlación positiva. Dichas empresas con un mayor esfuerzo en formación pueden obtener rentabilidad económica superior y más sostenible que el resto de empresas.

Sanz y Sabater (2000) han analizado 117 empresas del sector de maquinaria, utilizando las variables de recursos humanos como, por ejemplo, rotación y clima laboral de los empleados, y las variables de resultados empresariales que son la productividad y rentabilidad económica. Según los resultados, la variable seguridad en el lugar de trabajo tiene mucha relación con la productividad de la mano de obra.

Además, West y otros (1997) realizan un trabajo sobre una muestra de 67 empresas con el fin de determinar el impacto de la gestión de personal en los resultados empresariales tales como la productividad y beneficio por empleado. Finalmente, se observa que dentro de un serie de indicadores, "adquisición y desarrollo de las habilidades de los empleados" y "diseño de puestos" presentan una relación positiva con la variable rentabilidad.

D'Arcimoles (1997) también realiza un estudio que evalúa la influencia de las actividades de recursos humanos en la productividad y rentabilidad empresarial. Para ello, recoge las variables de "la remuneración, formación y relación laboral" y utiliza 42 empresas francesas como la muestra. En cuanto a los resultados, la variable formación influye de forma positiva, permanente y retardada en la rentabilidad empresarial y otros

---

<sup>4</sup> El EBITDA es un término anglosajón que hace referencia al beneficio que obtiene la empresa antes de que sean deducidos los costes que se derivan de intereses, amortizaciones y correcciones valorativas, así como los impuestos sobre beneficios, representando en la práctica lo que puede denominarse resultado bruto de la explotación (Bastidas Méndez, 2007).

resultados. Además, el indicador de despidos también contribuye positivamente a la rentabilidad sobre capital, dado que se reducen los gastos de personal y hace más eficiente la productividad a corto plazo.

## **5. DESARROLLO CONCEPTUAL**

### **5.1. Evaluación histórica**

Inicialmente, la gestión de recursos humanos surgió como una herramienta de mediación entre los empleados y las organizaciones, con el fin de resolver el conflicto entre los objetivos empresariales y los individuales. Posteriormente, este concepto también se utilizó para normalizar el contenido de trabajo y administrar al personal (Chiaveneto, 1998).

El término de *gestión de recursos humanos (GHM)* fue utilizado por Peter Drucker y otros autores en Estados Unidos en la década de los 50, con el único significado de gestión o administración de personal. Drucker (1995) cree que la administración o la gestión eficaz deben dirigir la división y el esfuerzo de todos los gerentes hacia un objetivo común. Este concepto de objetivo dirigido a los administradores ha sido fundamental para la gestión de recursos humanos y tiene un gran influencia en las teorías contemporáneas.

Basándose en la teoría de Drucker, McGregor (1966) afirma que la gestión de personal también es un instrumento que puede afectar a los negocios de la empresa. Además, cree que debe establecer en las empresas una filosofía de administración, que se base en la actitud y la creencia de las personas.

Así sus estudios pioneros han iniciado la filosofía de integrar la gestión de recursos humanos en los objetivos estratégicos y los planes de la empresa, y conseguir que todas las personas afectadas intervengan para el logro de los objetivos y planes.

En la d écada de los 60 y los 70, fue prevaleciendo la teor ía acerca del desarrollo organizacional. El significado de las personas para las organizaciones tambi én se ha redefinido. Las personas no son los factores que s ólamente producen los productos y originan los costes, sino una ventaja de competitividad para la empresa frente a la expansi ón del mercado y la innovaci ón constante de la tecnolog ía. De esta forma, Chiavenato (1998, pp.3-4) indica en su libro el nuevo concepto sobre el personal:

1. El personal no es simplemente una herramienta de la empresa, sino individuos con la personalidad propia, aptitudes y habilidades distintas, as í como las experiencias diferentes.
2. Las personas se consideran como *los elementos impulsores de la organizaci ón* que estimulan a las empresas a renovarse y fortalecerse .
3. Las personas no son s ólo sujetos inactivos, sino los *“socios de la organizaci ón”*. Ellos invierten sus esfuerzos, tiempo y conocimientos en las organizaciones a cambio de los resultados correspondientes tales como las recompensas y la promoci ón. Cuando obtienen los resultados esperados, invertir ían m ás en la organizaci ón. Por tanto, las personas son los que pueden ser una de las claves del éxito de la empresa.

Por otro lado, las nuevas pol íticas de gesti ón de recursos humanos prestan m ás atenci ón a trabajar en equipo y mejorar la eficiencia. Bennis (1960) ha concluido los cambios de la filosof ía en:

1. El personal que tiene la idea o el pensamiento idéntico y simple se ha transformado en el que posee los conocimientos profesionales para hacer frente a las necesidades cambiantes y complicadas.
2. La concepci ón de poder, concentr ándase en la colaboraci ón, ha reemplazado al modelo de poder basado en la coacci ón y la amenaza.
3. La concepci ón de los valores organizacionales, basada en las ideas humanistas y democr áticas, ha reemplazado a los valores del sistema burocr ático.

En la d écada de los 70 y los 80, la cultura corporativa se ha convertido en el tema m ás importante. Peters y Waterman (1982) investigaron que las empresas que



sólamente se fijaban en objetivos económico-financieros no obtuvieron los mejores resultados como las que habían establecido los valores corporativos. Como Peters y Waterman, Pettigrew (1976) sostiene que la formación de la cultura tiene crucial importancia para la gestión de recursos humanos. Según sus palabras, el líder no sólo crea los aspectos racionales y tangibles de la organización, tales como la estructura adecuada o la tecnología, sino también las ideologías, el lenguaje, la creencia, etc.

Por otro lado, el compromiso ha sido el otro factor clave. Según Storey (1989), a diferencia de la gestión de personal tradicional, en la nueva filosofía se destacó el comportamiento y compromiso de los empleados, así como recompensas basadas en la contribución individual o en equipo. Walton (1985) también indica en su estudio que en lugar del control, existe un compromiso invisible entre los empleados y la empresa. Los principales contenidos sobre el compromiso son los siguientes:

1. No son los individuos los que asumen las responsabilidades corporativas, sino los equipos o grupos.
2. Se agrupan los puestos para la coordinación según los conocimientos y habilidades de los empleados, no según su jerarquía o su posición.

## **5.2. Definición**

La gestión de personal es el origen, y a veces, se considera como el concepto amplio de la gestión de recursos humanos, que se refiere a los aspectos de la planificación, organización, coordinación y la gestión de información, etc. sobre el tema del personal.

Según el Instituto de Administración de Personal, la profesión de gestión de personal tiene como su principal objetivo garantizar el uso adecuado de los recursos humanos para obtener el mayor beneficio tanto para la empresa y el individuo como para la sociedad.

Armstrong (1991) amplía esta definición en el sentido de que la gestión de personal es la obtención, el desarrollo y la motivación de recursos humanos; establecer

una cultura corporativa positiva que se manifiesta en los valores, las normas y el estilo de gestión para promover el compromiso de la excelencia y la calidad en toda la organización; crear el medio laboral entre los empleados, mejorando la cooperación; utilizar adecuadamente las habilidades y capacidades de todos los empleados en la organización; asegurar que la organización cumple sus responsabilidades sociales y legales a sus empleados, ofrece las condiciones laborales y la calidad de la vida laboral para ellos, promover la salud y seguridad laboral, así como facilitar la igualdad de oportunidades para todos.

La definición de la gestión de recursos humanos, según Aswathappa y otros (2005), es similar a la de Armstrong. Considera que la gestión de recursos humanos es un conjunto de programas, funciones y actividades diseñados y realizados (concretamente, se refiere a la planificación, organización y el control de la adquisiciones, desarrollo, compensación, integración, mantenimiento y separación de los recursos humanos) con el fin de maximizar la eficiencia tanto para la organización como para los empleados.

Así Henderson (2011) ha resumido que la función de la gestión de las personal, tanto en el concepto de la gestión de personal como en la de recursos humanos, se puede describir como:

Todas las decisiones sobre la gestión y las acciones que afectan a las personas de forma de que ellas deben considerarse como miembros de la organización y no como una persona que desempeña un trabajo.

Aunque la gestión de personal y de recursos humanos son los dos conceptos muy relacionados y parecidos, hay una diferencia básica entre estos dos términos.

Aswathappa (2005) explica que esta diferencia se encuentra en su alcance y la orientación. La gestión de recursos humanos considera a las personas como una fuente o un activo importante para el beneficio de la organización, los empleados y la sociedad.

No obstante, la gestión de personal tiene un alcance limitado y una orientación al revés de la de recursos humanos. Los empleados se consideran como una herramienta

cuyo comportamiento puede ser manipulado para la obtención de la organización y ser reemplazado cuando fueron gastados. Así que la función de la gestión de personal se refiere sólo a la actividad con el fin de contratar a nuevos empleados y mantener sus registros. Nunca se considera como una parte de la estrategia de negocio de la empresa.

Se puede considerar la gestión de recursos humanos como un concepto particular de la gestión de personal, que abarca más cuando las estrategias de personal no logran. Además, representa no sólo un enfoque para la gestión de personal, sino también un enfoque particular para las relaciones de empleados (Armstrong , 1991).

En definitiva, la gestión de personal precede a la gestión de recursos humanos, pero el último es el más reciente en la evolución.

### **5.3. Objetivos**

*“Los objetivos de la gestión de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización.”* Para Chiavenato (1998, p.167) los principales objetivos de la gestión de recursos humanos son:

1. Captar, mantener y desarrollar los talentos con habilidades, capacidades y motivación para lograr los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y mejorar las condiciones laborales para satisfacer las necesidades de los empleados y el desarrollo de las personas, así como el logro de los objetivos individuales.”
3. Maximizar la eficiencia de la organización a través del personal existente.

Por otra parte, los objetivos de la gestión de recursos humanos se tratan de los parámetros a fin de evaluar las acciones realizadas por los administradores. Según Werther y Davis (1998), los objetivos de la administración de recursos humanos pueden clasificarse en cuatro partes (véase la figura 5.1):

1. *Objetivos sociales.* El administrador de recursos humanos tiene la responsabilidad social de satisfacer las necesidades y demandas de la sociedad. Para ello, la gestión de recursos humanos significa que el administrador debe realizar las actividades, cumplir las leyes, mantener las relaciones entre empresas y sindicatos, y las otras que contribuyen a la sociedad.
2. *Objetivos de la organización.* El administrador de recursos humanos debe satisfacer la necesidad de la organización en los recursos humanos mediante las actividades relativas tales como la selección, el control, la evaluación y el desarrollo de personal.
3. *Objetivos funcionales.* Se refiere al mantenimiento de la contribución de los recursos humanos a través de la estimulación, el desarrollo y el control de ellos.
4. *Objetivos individuales.* A cambio de la aportación de los empleados, la organización debe ayudarles a lograr sus objetivos individuales cuando coinciden con los organizacionales, y cumplir sus expectativas.

Figura 5.1 Objetivos y actividades de la gestión de recursos humanos

<b>Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos</b>	<b>Actividades que Permiten Alcanzarlos</b>
Objetivos Sociales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento de las leyes</li> <li>2. Servicios que presta la organización</li> <li>3. Relaciones empresa- sindicato</li> </ol>
Objetivos de la Organización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación de recursos humanos</li> <li>2. Servicios que presta la organización</li> <li>3. Selección de personal</li> <li>4. Capacitación y desarrollo</li> <li>5. Evaluación</li> <li>6. Actividades de control</li> </ol>
Objetivos Funcionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación</li> <li>2. Actividades de control</li> </ol>
Objetivos Personales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación y desarrollo</li> <li>2. Evaluación</li> <li>3. Compensación</li> <li>4. Actividades de control</li> </ol>

Fuente: Werther y Davis, *Administración de personal y recursos humanos*, p. 12.

#### 5.4. Políticas

Las políticas de la gestión de recursos humanos son aquellas directrices de recursos humanos pre-establecidas con el fin de proporcionar orientación a la decisión organizacional. Han determinado la filosofía y valores de la organización sobre cómo tratar a las personas, y de éstos se derivan los principios con los cuales los gerentes actúan cuando se trata de las cuestiones de personal.

En general, las políticas del personal reflejan cómo la organización cumple con sus responsabilidades sociales para sus empleados y presentan sus actitudes hacia ellos. En este sentido, las políticas del personal de la organización deben incorporar explícita o implícitamente los valores siguientes (Armstrong, 1991):

1. *Equidad*. Se refiere a tratar a los empleados de manera justa y con justicia, por ejemplo, la igualdad de oportunidades. La equidad se refleja

sobre todo en el sistema de la remuneración, tanto en lo interno como en lo externo. Cuando los empleados invirtieron más que los resultados obtenidos es posible cambiar su comportamiento y reducir su rendimiento.

2. *Consideración.* Considerar a los empleados cuando se toman las decisiones, teniendo cuenta que se puede afectar a la perspectiva, la seguridad y la autoestima de ellos.
3. *La calidad de la vida laboral.* Es el nivel en el que los individuos son capaces de satisfacer sus necesidades personales importantes mientras están empleados por la empresa (Srivastava y Kanpur, 2014). Las organizaciones promueven la dignidad humana y el desarrollo de personal, crean el medio ambiente de colaboración mediante las políticas.
4. *Condiciones laborales.* Es decir, proporcionar las condiciones laborales saludables, seguras y agradables.

Las políticas pueden ser establecidas a lo largo de los procesos<sup>5</sup> de la administración de recursos humanos para satisfacer las diferentes necesidades de las distintas etapas. Así las políticas se constituyen por los siguientes aspectos (figura 5.2):

1. Las políticas en la provisión de recursos humanos abarcan los aspectos del reclutamiento, la selección y el desarrollo de las personas. El análisis del empleo es la función básica. En este proceso, se describen las responsabilidades, necesidades y habilidades requeridas de cada puesto. Así se selecciona el método más adecuado para el reclutamiento, y se contrata a los candidatos según sus capacidades y habilidades.
2. Las políticas de aplicación se refieren al establecimiento de los criterios de planificación del puesto y la evaluación del desempeño. A través de la asignación y la planificación racional, se busca la utilización óptima y por lo tanto se obtiene la mayor eficiencia.

---

<sup>5</sup> Según Chiavenato (1998, p.159), los procesos de la administración de recursos humanos son: la provisión cuyo objetivo es "¿qui é ir á trabajar en la organización"; la aplicación con el objetivo de "¿qu é harán las personas en la organización"; el mantenimiento, "¿ómo mantener a las personas trabajando en la organización"; el desarrollo, "¿ómo preparar y desarrollar a las personas"; el seguimiento y control, "¿ómo saber qui énes son y qu é hacen las personas".

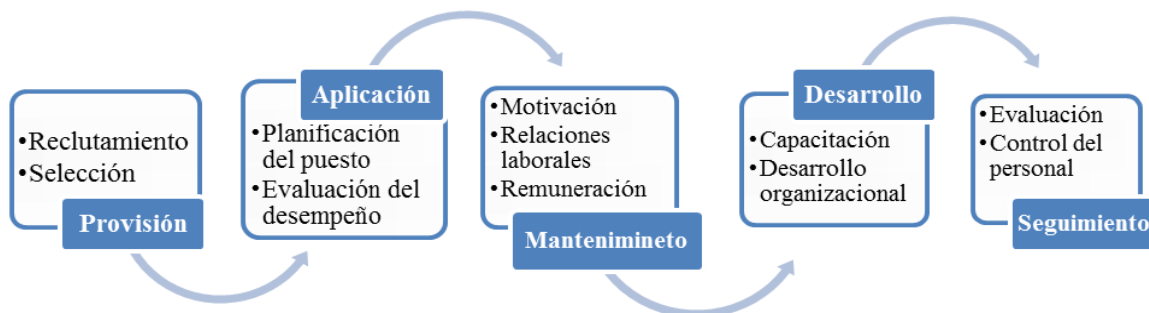
3. Las políticas de mantenimiento tratan de la remuneración, evaluación, promoción y una serie de actividades de gestión para incrementar la iniciativa, la motivación y la creatividad de los empleados. Por ejemplo, formulan el sistema de salarios justos y razonables. También incluyen las políticas de proteger los derechos y los intereses de los trabajadores, de mantener las buenas relaciones con los sindicatos, y de crear las condiciones y el medio laboral de seguridad y comodidad para mejorar la satisfacción de los empleados. Por ejemplo, la igualdad de tratamiento de los empleados y la comunicación con los empleados.

4. Las políticas de desarrollo significan que con la capacitación del personal, la dificultad de cargo, la planificación y desarrollo de la carrera, se promueve el conocimiento y las habilidades de los empleados, así como la mejora de la calidad en otros aspectos.

5. Las políticas de control de recursos humanos son las medidas y el sistema de información con las cuales la empresa puede hacer una evaluación completa sobre el rendimiento, actitudes, habilidades y otros aspectos de los empleados, proporcionando la base de la toma de decisiones tales como las recompensas o castigos y el ascenso.

Más detalladamente, las políticas de la gestión de personal pueden actuar en las áreas de empleo, igualdad de oportunidad, política salarial, desarrollo y formación, participación, relaciones laborales, la salud y seguridad, etc.

Figura 5.2 Procesos de la gestión de recursos humanos y las políticas relativas



Fuente: Chiavenato (1998, p.163)

#### **5.4.1. Empleo**

En primer lugar, una buena política de reclutamiento y selección del personal es el primer paso para el éxito de la organización, con lo que esta se dedica a la búsqueda de los recursos humanos excelentes y profesionales. Las capacidades, conocimientos y habilidades de los empleados determinan la calidad de ellos. A la vez, la planificación de personal pronostica la demanda de recursos humanos para el desarrollo futuro de las empresas según el cambio de entorno. El método de planificación puede depender de la demanda del producto y servicio. Cuando aumenta la demanda del producto y servicio en el mercado, se incrementarán las necesidades de personal. Además, se puede planificar en función de los cargos como, por ejemplo, posicionamiento en el mercado, planes de expansión. Según los diferentes criterios, se reclutan a los talentos requeridos para satisfacer la necesidad de la organización, los clientes, y el mercado.

En segundo lugar, la política de empleo deberá incorporar el principio de igualdad, tanto en la igualdad de remuneración, como en la de oportunidades. La igualdad de remuneración se logra por el análisis y la evaluación de trabajo, fijando la importancia relativa de cada posición y el estándar de remuneración. En cuanto a la igualdad de oportunidades, las políticas deberán explicar la determinación de la compañía para dar igualdad de oportunidades a todos, independientemente de su género, raza, o estado civil. Además, puede establecer que la empresa ofrecerá también la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad.

En tercer lugar, las políticas de empleo se refiere a la formalización y la disciplina de la organización. La política de disciplina deberá definir una serie de normas o reglas que sirven para las distintas ocasiones, también deberán indicar las expectativas de la organización sobre sus empleados y qué pasará si se infringe las normas de la empresa.

#### **5.4.2. Desarrollo y formación**

La organización deberá mejorar la capacidad, el conocimiento y la potencia de los empleados mediante las medidas del aprendizaje y entrenamiento, haciendo que las cualidades personales coincidan con las necesidades de los trabajos, aumentando el rendimiento de los empleados.



La formación destaca que se debe enseñar a los nuevos empleados o al personal existente las habilidades básicas requeridas para la realización de trabajo. En cambio, el desarrollo se refiere principalmente a la gestión y desarrollo, es decir, todas las actividades de la transmisión de conocimientos, el cambio de actitudes y la mejora de habilidades que podrán mejorar los resultados actuales y futuros de gestión. Por lo tanto, las políticas de formación y desarrollo expresan el compromiso del desarrollo continuo de las habilidades y destrezas de los empleados con el fin de maximizar su contribución y darles la oportunidad de avanzar en su carrera.

Los métodos de formación pueden clasificarse en función del *uso, tiempo y lugar de aplicación* (Chiavenato, 1999, p.573). En cuanto al uso, la organización deberá ayudar a los empleados a adquirir los conocimientos tales como el uso de los equipos y las máquinas para el trabajo, así como la instrucción programada a través de la técnica de demostraciones. Además, puede fortalecer la cooperación entre los empleados y cambiar el comportamiento y la actitud mediante la técnica de estudio de casos (Andrew, 1976).

El método de formación según el tiempo se trata de la formación antes del ingreso al trabajo o después. La formación para los empleados nuevos puede abarcar la información de la identidad de la empresa (la historia, la visión y misión, etc.), los derechos y deberes de los empleados, los requisitos del trabajo, las condiciones y relaciones laborales, etc.

Respecto al lugar, consiste en la formación en el lugar de trabajo y fuera de lugar de trabajo. Brevemente, la formación en el lugar de trabajo se refiere a la transmisión de conocimiento de tareas y trabajos. No obstante, la formación fuera de lugar de trabajo lleva a cabo el entrenamiento que está vinculado indirectamente con el trabajo, mejorando la capacidad de los empleados a través de la técnica audiovisual, las conferencias, la discusión, y el estudio de casos, etc.

Por otro lado, la evaluación de formación también tiene crucial importancia en este proceso. Los resultados en cuanto a la organización, a los recursos humanos y a las tareas indican la eficiencia de la formación. La formación eficiente proporciona el

aumento de la productividad, la mejora de la actitud y comportamiento de los empleados, así como la eficacia de las decisiones.

### **5.4.3. Relaciones laborales**

El sindicato es la asociación que se forma espontáneamente basada en los intereses comunes. Su principal objetivo es negociar los salarios, las horas de trabajo y otras condiciones laborales, etc. con los empleadores, así como resolver los problemas y mejorar las relaciones entre los trabajadores y administradores. Una vez recibido el tratamiento injusto e irrazonable, el sindicato puede tomar medidas para luchar por las condiciones a favor de los trabajadores.

En este sentido, las políticas de relaciones laborales establecen el planteamiento de la organización sobre los derechos de los empleados, representando los intereses de ellos a través de los sindicatos, las asociaciones del personal u otros representantes de los trabajadores. Las políticas pueden clasificarse de cuatro formas: *paternalista, autocrática, de reciprocidad y participativa* (Faljane, 1984, p.14-23).

La política paternalista se refiere a que la organización acepta las reivindicaciones de los empleados de forma rápida y fácil. Esta política tiene un inconveniente en la eficiencia de la organización.

La política autocrática destaca el control de la organización sobre todas las decisiones y poca participación de los empleados. Generalmente, la organización toma las decisiones con sus intereses y raramente acepta las reivindicaciones de los empleados. Esta política provoca el impacto negativo tanto en los empleados como en la organización.

Cabe señalar la política de reciprocidad sólo implica la reciprocidad entre la organización y el sindicato, ignorando los intereses de los trabajadores. Esta política debilita la confianza de los trabajadores en el sindicato y de los supervisores en la dirección de la organización.

Por último, en la política participativa intervienen todas las partes afectadas quienes tienen la autonomía y libertad de expresar sus necesidades y participan en la

toma de decisiones. Se destaca que la política no sólo se fija en el aspecto de la producción, sino también en el social, económico y político.

#### **5.4.4. Salud y seguridad**

Las políticas de salud y seguridad indican cómo la organización trata de promover la salud y la seguridad en el medio laboral.

La función más importante de la promoción de la salud y seguridad es identificar los riesgos potenciales, proporcionar los equipamientos de seguridad, y tomar medidas inmediatamente. Los administradores de alto nivel deben determinar las políticas y supervisar continuamente el programa de salud y seguridad. Además, la organización deberá impartir a sus empleados los cursos o la formación sobre la seguridad en el medio laboral y la prevención de accidentes.

Concretamente, las políticas de salud y seguridad consisten en:

- Los procedimientos para informar de los accidentes, enfermedades, incendios y primeros auxilios, etc.
- Las acciones de supervisar de los comportamientos respecto a la salud y seguridad y mantenimiento de la higiene en el lugar de trabajo.
- Formación de la seguridad en el lugar de trabajo para los empleados.
- Mantenimiento de limpieza de las instalaciones y los equipamientos, y un espacio adecuado para ellos.
- Promoción de la salud de los empleados para que tengan buenos hábitos.
- Inspección de seguridad y evaluación de riesgos.
- Centrarse en la salud tanto física como mental de los empleados.

#### **5.4.5. Evaluación**

El sistema de evaluación de una empresa puede ser una política para controlar y supervisar a los empleados, pero también es una metodología que verifica la eficiencia de la ejecución de las políticas y la contribución de los empleados.

En definitiva, la evaluación de la gestión de personal tiene las siguientes

ventajas (Zhao y Shen, 1998):

- Asegurar que la gestión de personal se corresponde con los objetivos empresariales.
- Indicar los logros de departamento de recursos humanos. Como la evaluación puede reflejar intuitivamente los inputs y outputs, el departamento de recursos humanos pueden obtener más apoyo y la confianza de los empleados. Aparte de esto, la empresa también puede aumentar adecuadamente su inversión en la gestión de personal según los resultados de evaluación.
- Encontrar los problemas y mejorar las políticas a tiempo.
- Conocer bien el valor añadido del capital humano y utilizar eficientemente los recursos humanos.

Los autores Zhao y Shen (1998) también resumen 13 métodos de evaluación, dentro de los cuales destacan dos que son eficientes y más fáciles de aplicar.

Por un lado, se evalúa a través de los índices clave de recursos humanos que incluye todos los aspectos de la gestión de personal. Dentro de estos aspectos, se puede crear varios índices como, por ejemplo, en el ítem de formación, se puede evaluar el porcentaje de participantes de formación o las horas de formación de los grupos.

Por otro lado, se puede evaluar la actitud o la satisfacción de los empleados sobre el trabajo de la gestión de personal a través de la encuesta o entrevistas entre ellos. Sin embargo, como este tipo de evaluación utiliza los índices subjetivos, es mejor integrar estos índices con los objetivos. Así se puede evitar la interferencia de los factores subjetivos, a la vez, encontrar los problemas específicos y las soluciones relativas.

## **6. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)**

### **6.1. Introducción**

Brevemente, la responsabilidad social corporativa significa el compromiso que tiene la organización para favorecer el desarrollo social. En general, se refiere al deber de la organización para lograr los objetivos sociales además de los objetivos organizacionales. Joyner y Payne (2002) señalan en su estudio que la RSC influye de forma positiva en el rendimiento económico-financiero de la organización. Para muchas empresas, la responsabilidad social es una parte de su estrategia de negocio. Por tanto, la RSC como una estrategia de la organización, se concentra en el entorno de la organización, tanto interno como externo, pero no sólo en la maximización de beneficios (Alshbiel, 2011).

La responsabilidad social corporativa consiste en la protección del medio ambiente, la seguridad de producción, la moral social y el interés público, etc. Según Carroll (1979 y 1999), la RSC se compone esencialmente de cuatro elementos (véase en figura 6.1): responsabilidades económicas, responsabilidades legales, éticas y filantrópicas.

La responsabilidad económica, como la base para el resto, su núcleo es que la empresa es capaz de crear beneficios y valores añadidos, para satisfacer a los accionistas, consumidores y a los trabajadores. En cuanto a la RSC legal, significa que la organización debe cumplir las leyes y reglas a la hora de la operación y gestión. La RSC ética se refiere a la responsabilidad de cumplir las normas y los valores sociales, actuando de una manera consistente con, incluso excede, a las expectativas de la sociedad. Al final, la filantrópica indica las actividades que van más allá de las expectativas de la sociedad como, por ejemplo, las donaciones o el mejoramiento de la calidad de vida de trabajadores.

Figura 6.1. Piramide de RSC



Fuente: Carroll, A. B. (1991).

## 6.2. Memoria de responsabilidad social corporativa

La memoria de RSC es aquel informe en el que la organización recopila y resume todas las informaciones de las estrategias, los medios y su compromiso de la responsabilidad, los logros o los problemas, así como los efectos directos e indirectos de las operaciones sobre la economía, el medio ambiente y la sociedad, etc. Ha desempeñado un papel importante en la comunicación entre la organización y las partes afectadas en la sociedad. Es un portador de la empresa para hacer público las informaciones no financieras corporativas.

Hoy en día, las empresas no son gestionadas solamente en interés de los accionistas. Según la teoría de stakeholders, éstos son "cualquier grupo o individuo que puede afectar o está afectado por el logro de los objetivos de la organización," es decir, los clientes, trabajadores, competidores, etc. (Freeman, 1984, p.25) La forma tradicional de gestionar, con el objetivo de maximizar las ganancias de los accionistas, ha

provocado una serie de problemas sobre los beneficios de empleados, la contaminación ambiental y la calidad del producto, etc. Estos problemas están obligando a las empresas a asumir más responsabilidad de otras partes interesadas, logrando el desarrollo sostenible.

En este sentido, la información económica-financiera de las actividades históricas de la organización que son valoradas monetariamente, se considera que no es capaz de indicar las oportunidades ni riesgos, tampoco puede reflejar el valor de la organización. Así el informe de responsabilidad social corporativa ha compensado este inconveniente. La combinación de los dos puede ayudar a la empresa a analizar exactamente la situación económica- financiera futura.

Generalmente, la memoria de RSC está formada por el informe sobre el personal, la protección de medio ambiente, la salud y seguridad y otras acciones sociales, etc.

### **6.3. Responsabilidad social corporativa interna y gestión de recursos humanos**

La responsabilidad social corporativa puede clasificarse en dos tipos según sus actividades: responsabilidad social corporativa interna y externa. A diferencia de la RSC externa, la RSC interna se concentra en los empleados, y por lo general se refiere a aquellas actividades que mejoran las condiciones físicas y psicológicas de ellos en la organización (Turker, 2009). Entonces, la responsabilidad social corporativa tiene como objetivo aumentar la satisfacción y lealtad entre los empleados, crear las actitudes positivas a favor de la creencia, los valores y los objetivos de la empresa, motivarlos para que inviertan el máximo esfuerzo en la organización y darles un sentido de pertenencia (Al-Hasani, 2003; Robinson, 2005).

Respecto a la relación entre la responsabilidad social corporativa y la gestión de recursos humanos, Kochar y Bisht (2014) la han analizado desde dos puntos de vista diferente.

En primer lugar, considera los recursos humanos como un objeto de RSC. Para el éxito de la implementación de la RSC, una organización debe tener mucho cuidado en toda la planificación y ejecución de sus prácticas de gestión de recursos humanos. Los empleados deben ser éticamente estables, y además se deben proporcionar las formaciones y desarrollos apropiados (Orlitzky y Swanson, 2006). Sin embargo, esta relación no indica el impacto de las prácticas de la gestión de recursos humanos en la RSC.

Por otro lado, se supone que la RSC sirve para cuidar más a los empleados mediante la mejora de sus beneficios. Las organizaciones que asumen la responsabilidad social tienen que concentrarse en mejorar sus prácticas de gestión de recursos humanos. Esto significa que la RSC no es un acto obligatorio para los administradores, sino un comportamiento de forma responsable mientras realizan la función de la gestión del personal, tales como la captación, formación, promoción de la carrera, el diseño de trabajo y comunicación, participación de los empleados, la salud de los empleados y el bienestar (Kochar y Bisht, 2014).

## **7. APLICACIÓN EMPÍRICA**

### **7.1. Análisis cuantitativo**

Para analizar las cuestiones de recursos humanos como por ejemplo la eficiencia de los costes de empleados, tenemos que cuantificar las variables que repercuten sobre éstos, tales como el salario y la formación (Peña, 1999). Aún así *la perspectiva financiera sigue siendo el lenguaje que se suele utilizar para tomar decisiones de carácter económico-financiero* (Peña, 1999, p.74). Teniendo en cuenta esta idea, el presente apartado analizará la situación de la empresa con los indicadores económicos y



financieros, incluido los del personal.

### **7.1.1. Base de datos**

Con el fin de realizar el análisis cuantitativo, se han seleccionado 54 empresas de diferentes sectores en España (ver Anexo). La base de datos se obtiene del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) que recoge la información de estados financieros de más de 850.000 empresas de España y Portugal. Este sistema nos permite obtener los datos financieros de todas las empresas en función del nombre de la empresa, código NIF, actividad económica, etc. Así la muestra del análisis cuantitativo se selecciona según los siguientes criterios:

- (1) Región/País: España
- (2) Tipo de cuentas: Normal Plan General Contable (PGC) 2007 (ES)
- (3) Estados España: Activa
- (4) Forma jurídica España: Sociedad anónima
- (5) Total activo de 2013: Supere a 11.400 miles euros
- (6) Importe neto Cifra de Ventas de 2013: Supere a 22.800 miles euros
- (7) Número empleados de 2013: Supere a 250

Los criterios de total activo, importe neto de la cifra anual de negocios, el total de trabajadores, se han utilizado aquellos que establece el PGC para la elaboración de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias Normal.

### **7.1.2. Variables**

La rentabilidad económica (ROA) es un ratio que mide las ganancias de la compañía en relación a todos sus recursos disponibles. Muchos estudios han investigado que el ROA tiene relación con los ratios sobre la rentabilidad tal como el margen de beneficio (Aegura, 1994); con los ratios de estructura como la situación de liquidez y solvencia (Fernández et al, 1996); así como con los ratios relativos con los empleados como gastos de personal sobre ventas (GPV)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> <Análisis de la pequeña y mediana empresa del sector del metal de la comunidad de madrid>, 2002,

En este sentido, en el presente trabajo se utiliza los siguientes ratios para analizar la rentabilidad económica de las empresas: para el análisis de la estructura del balance que nos indica la situación de liquidez y la solvencia de la empresa, se utiliza el ratio de garantía, liquidez general; para analizar la relación entre los recursos financieros y humanos, se utiliza los ratios relativos con los empleados: beneficio por empleado, costes de empleados por operaciones, coste medio de los empleados, recursos propios por empleado y distribución de mujeres.

#### **(a) Variable dependiente**

- *Rentabilidad económica (ROA)*: Este ratio mide la rentabilidad de los activos totales de la empresa con el fin de verificar el grado de eficiencia con que la empresa invierten en activos para generar el beneficio. Por tanto, se representa por el cociente entre los resultados ordinarios y el activo total. Cuando este valor es bajo, significa que cada euro invertido de la empresa genera poco beneficio, y que la empresa debe invertir mayor cantidad de dinero para seguir generando beneficios.

#### **(b) Variables independientes**

- *Ratio de garantía (RG)*: Este valor se calcula como el activo total entre el pasivo total. Mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones y deudas, tanto en el corto plazo como en el largo plazo.
- *Liquidez general (LG)*: La liquidez general también conocido como la solvencia a corto plazo, se define como el cociente entre el activo corriente y el pasivo corriente. Aunque depende del sector al que pertenezca la empresa, un valor inferior a la unidad, daría lugar al riesgo de declararse en suspensión de pagos, teniendo que emplear el activo fijo para hacer frente a sus deudas a corto plazo.
- *Beneficio por empleado (BPE)*: Se calcula mediante el cociente entre los resultados y el número de empleados, reflejando el beneficio medio que genera

cada empleado de la empresa. “Suele ser utilizado para hacer comparaciones con otras organizaciones del mercado, pudiendo ser un indicador de que la organización tiene un potencial de beneficio que no está del todo explotado” (Peña, 1999, p.75).

- *Costes de empleados por operaciones (CEPO)*: Este ratio es un instrumento de rentabilidad y se cuantifica comparando los gastos de los empleados y los ingresos de explotación. Así se calcula como los gastos del personal, que incluyen todas las remuneraciones, incentivos, etc. recibidos por los trabajadores, entre los ingresos de explotación. Este indicador informa sobre cuántos ingresos genera la empresa con cada euro de gastos de los empleados. Cuando menor sea este valor, más eficaz será la estrategia en la estructura de costes.
- *Coste medio de los empleados (CME)*: Este valor se expresa como los gastos de personal entre el número de empleados. Por lo tanto, este indicador mide la retribución media que perciben los trabajadores. Se suele utilizar con otros ratios de productividad para verificar si el aumento de salarios influye en el incremento de productividad de la empresa.
- *Recursos propios por empleado (RPE)*: Esta variable se calcula dividiendo los recursos propios entre el número de empleados. Cuando una empresa dispone de suficiente recursos propios, necesitará menos recursos ajenos, es decir, deudas financieras para financiar sus actividades.
- *Distribución de mujeres (DM)*: Este ratio sirve para verificar si el género de los trabajadores influye en la rentabilidad de la organización. La estructura y la distribución de las mujeres puede reflejar la práctica de la política de la igualdad de género en la empresa. Si la empresa tiene relativamente un valor equilibrio, con independencia de las actividades económicas especiales (construcción y extracción, entre otros), la empresa cumple bien con su responsabilidad social corporativa.

Todas las variables utilizadas se resumen en la tabla 7.1:

Tabla 7.1 Variables del análisis cuantitativo

Grupo	Abreviaturas	Variables	Descripción	Unidad
<b>Rentabilidad</b>	<i>ROA</i>	Rentabilidad económica	Beneficios / Activo total	%
<b>Estructura</b>	<i>RG</i>	Ratio de garantía	Activo total/ Pasivo total	%
	<i>LG</i>	Liquidez general	Activo circulante/ Pasivo líquido	%
<b>Estrategía de recursos humanos</b>	<i>BPE</i>	Beneficio por empleado	Beneficios / n °de empleados	euros
	<i>CEPO</i>	Costes de empleados por operaciones	Gastos del personal/ ingresos de explotación	%
	<i>CME</i>	Coste medio de los empleados	Gastos del personal/ n °de empleados	euros
	<i>RPE</i>	Recursos propios por empleado	Recursos propios / n °de empleados	euros
	<i>DM</i>	Distribución de mujeres	n °de mujeres/ n °de empleados	%

Fuente: Elaboración propia

### 7.1.3. Resultados

A continuación, se presenta en la tabla 7.2 los resultados estimados por el programa Gretl versión 1.9.92. Como las variables están expresadas en diferentes unidades de medida, se ha calculado el logaritmo para homogeneizarlas y así obtener resultados más robustos y fiables.

Tabla 7.2 Resultados del modelo estimado

	<b>Coefficiente</b>	<b>Estadístico <i>t</i></b>	<b>FIV</b>	<b>Valor <i>p</i></b>
<b>const</b>	5,639***	4,894		2,08E-06
<b>RG</b>	0,156	1,255	2,307	0,2176
<b>LG</b>	-0,009	-0,058	2,170	0,9542
<b>BPE</b>	0,951***	10,17	5,238	3E-12
<b>CEPO</b>	-0,248***	-2,905	2,346	0,0062
<b>CME</b>	-0,886**	-2,685	2,840	0,0109
<b>RPE</b>	-0,728***	-5,911	7,180	9,1E-07
<b>DM</b>	0,011	0,096	1,119	0,9242
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0,788</b>			
<b>F(7, 36)</b>	<b>19,14101</b>	<b>Valor <i>p</i> (de F)</b>	<b>2.19E-09</b>	
<b>Jarque-Bera</b>	<b>1,400</b>	<b>Valor <i>p</i></b>	<b>0.49668</b>	

\*\*\* nivel de significación  $\alpha=1\%$ ; \*\* nivel de significación  $\alpha=5\%$ ; \* nivel de significación  $\alpha=10\%$ .

Fuente: Elaboración propia

En la tabla de resultados (Tabla 7.2) se observa cuatro variables que presentan valores estadísticamente significativos (valor  $p < 0,05$  y  $|\text{estadístico } t| > \beta$ ), es decir, que influyen positivamente o negativamente en la rentabilidad económica de la empresa (ROA). Además, los contrastes del Factor de Inflación de Varianza (FIV)<sup>8</sup>, el F de Snedecor<sup>9</sup> y Jarque-Bera<sup>10</sup> indican que las cuatro variables son significativas para

<sup>7</sup> *Estadístico-t*: El valor de  $t$  sirve de contraste para determinar si el valor de los parámetros en la población es realmente cero. Si el valor absoluto de  $t$  es mayor que el estadístico, se rechaza la hipótesis nula y entonces podemos decir que la variable  $i$ -ésima influye en la respuesta.

<sup>8</sup> *Factor de Inflación de la Varianza (FIV)*: El FIV se utiliza para comprobar la ausencia de multicolinealidad, es decir, la independencia entre las variables explicativas. Este valor se interpreta como la cantidad de variabilidad de la variable independiente que no es explicada por las otras variables independientes. Cuando se muestra un valor elevado significa que hay mayor relación entre las variables independientes, por lo que presentan mayor multicolinealidad. En general, si el valor es superior a 10, la multicolinealidad se considera elevada.

<sup>9</sup> *F de Snedecor*: El valor F permite evaluar la significación del modelo estimado, es decir, contrastar si la significación en conjunto de todos los parámetros. Cuando el valor F es mayor que el valor estadístico, no se rechaza la hipótesis nula. Por tanto, el modelo es significativo.

<sup>10</sup> *El test Jarque-Bera*: Este test se utiliza para contrastar la normalidad de los residuos. El supuesto de normalidad se cumple cuando la distribución de los residuos presenta un histograma en forma de campana

explicar la rentabilidad económica de las empresas. El valor de R-cuadrado<sup>11</sup> indica que este modelo estimado puede explicar 78% de total variabilidad. Una vez comprobado su significación, se analiza los parámetros de las variables significativas.

El indicador beneficio por empleado (BPE) tiene un parámetro de 0,95, con el signo<sup>12</sup> positivo, es decir, las empresas que tienen el beneficio por empleado elevado pueden obtener mayor rentabilidad económica (ROA). Esto quiere decir que el beneficio por empleado influye de forma positiva en la rentabilidad económica (ROA).

Respecto al coste medio de los empleados (CME), este contribuye negativamente al crecimiento del ROA de la empresa. Cuando sube un porcentaje del coste medio de los empleados disminuye 0,886% la rentabilidad. En otras palabras, las empresas con un elevado CME obtienen menor rentabilidad que las que tienen valores inferiores en este ratio. Por esta razón, las empresas deben tener más cuidado en su inversión de recursos humanos para evitar la aplicación de una estrategia innecesaria que conlleva a la ineficiencia organizacional.

El coeficiente de los recursos propios por empleado (RPE) tiene un coeficiente de signo negativo, es decir, influye de forma negativa en la rentabilidad. En este caso, el resultado es atípico. Habrá que realizar un análisis por sectores para llegar a una conclusión más real.

Finalmente, la variable de costes de empleados por operaciones (CEPO) con un coeficiente de 0,248 y signo negativo indica que influye de forma negativa en el ROA. Cuando aumenta 1% de costes de empleados por operaciones, reducirá 0,248% rentabilidad económica de la empresa. Es decir, las empresas con el CEPO alto tampoco pueden generar mayor rentabilidad. Un alto CEPO significa que lo que cuesta en los recursos humanos es mayor que lo que ellos generan. Por lo tanto, con el fin de que el

---

de Gauss y una distribución perfectamente simétrica, con media cero y desviación típica igual a cero.

<sup>11</sup> *Coefficiente de determinación R<sup>2</sup>*: El R<sup>2</sup> mide la proporción de variabilidad explicada por el modelo. Cuando R<sup>2</sup> toma un valor próximo a cero, la proporción de variabilidad explicada por el modelo es pequeña, y el ajuste es malo. Cuando R<sup>2</sup> toma un valor próximo a uno, la proporción de variabilidad explicada por el modelo es grande, y el ajuste es bueno.

<sup>12</sup> Los signos de los parámetros pueden reflejar la relación entre las variables independientes y la variable dependiente. También nos permiten verificar si la estimación indica el fenómeno económico real.

CEPO presente una tendencia decreciente los administradores deben aplicar una estrategia eficiente relacionada con los recursos humanos y a la vez, aumentar la productividad de la empresa.

## 7.2. Análisis cualitativo

El análisis cualitativo basado en el estudio de casos pretende estudiar las políticas de responsabilidad social corporativa interna de las 10 empresas (Carrefour, El Corte Inglés, Endesa, Iberdrola, Inditex, Mercadona, Orange, Repsol, Telefonica, Vodafone) desde los aspectos de la seguridad y salud, igualdad, beneficios de empleados, diversidad, relaciones laborales, formación, atracción de talento y desarrollo de personal (Ver tabla 7.3).

Tabla 7.3 Metodología del análisis cualitativo

Métodos de investigación	Estudios de casos
<b>Ámbito de investigación</b>	Sector de energía, agua, luz; venta o comercial; telecomunicación.
<b>Técnica recogida de información</b>	Memoria de RSC
<b>Técnica análisis de información</b>	Análisis de contenido y análisis comparativo
<b>Información a recoger</b>	Políticas de empleados sobre la seguridad y salud, igualdad, beneficios de empleados, diversidad, relaciones laborales, formación, atracción de talento y desarrollo de personal.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta los resultados del análisis cualitativo, resumido en la tabla 7.4:

**Tabla 7.4 Resumen de las políticas de GRH de 10 empresas**

	Orange	Vodafone	Carrefour	El Corte Inglés	Endesa	Iberdrola	Inditex	Mercadona	Repsol	Telefónica
<b>Seguridad y Social</b>	Comité de salud y seguridad	✓	✓		✓	✓		✓		✓
	Plan de prevención	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Informes o Informaciones y conocimientos médicos	✓	✓			✓	✓		✓	✓
	Asistencia médica en la oficina		✓		✓	✓			✓	
	Promoción de salud	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Cultura de liderazgo en prevención y salud		✓			✓				
	Formación en prevención de riesgos laborales		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
	Equipos y maquinaria			✓		✓		✓	✓	✓
	Evaluación de riesgos					✓	✓	✓	✓	✓
	Psicológico	✓							✓	
<b>Diversidad y Igualdad</b>	Cultural		✓		✓				✓	✓
	Oportunidades para jóvenes desfavorecidos	✓		✓		✓	✓			
	Oportunidades para discapacitados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Igualdad de género en carrera/roles	✓							✓	
	Igualdad de género en puestos directivos	✓	✓			✓		✓	✓	✓
	Igualdad de género en retribución	✓	✓				✓	✓	✓	✓
	Inserción laboral de los y víctimas de									
	Violencia de Género			✓	✓	✓	✓			
	Mecanismo de reclamación						✓		✓	
	Participación por Red social	✓								
<b>Relación laboral</b>	Programa de negociación (acuerdo colectivo, o debate, crítica)	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
	Evaluación de satisfacción	✓		✓			✓	✓		







### 7.2.1. Salud y seguridad

La gestión de salud y seguridad siempre debe considerarse como un aspecto muy importante en la administración de la empresa. Como se observa en la tabla 4.2, todas las empresas analizadas tienen sus métodos para gestionar y promover la salud y seguridad de los empleados.

En primer lugar, la mayoría de las empresas cuentan con un comité de salud y seguridad, con el cual se puede controlar y supervisar todos los procesos de trabajo así como evaluar el comportamiento de los empleados para asegurar la seguridad en el lugar de trabajo. Además, todas las empresas elaboran un plan de prevención. Sin



embargo, la empresa Vodafone y Carrefour no presentan la aplicación de evaluación de riesgos. La empresa Telefónica no tiene la formación en

prevención de riesgos. Orange y El Corte Inglés faltan las informaciones de ambas cosas. Como se entiende que las empresas del sector de energía, luz y petróleo siempre asumen más riesgos que las de ventas o comerciales, la formación en materia de seguridad y salud en el trabajo para ellas parece más importante. Por ejemplo, la empresa Iberdrola requiere formaciones específicas para los operarios que realizan el

trabajo de instalaciones eléctricas.

Por otro lado, las políticas de promoción de la salud se han mencionado en todas las empresas. Por lo general, la promoción se realiza a través de dos enfoques: informaciones de la salud y buenos hábitos y las actividades o servicios de promoción.

En cuanto a la información, la empresa Orange cuenta con un informe consolidado concentrado en los indicadores de salud y las informaciones de accidentes. Además, en algunas empresas como Repsol, se utiliza el intranet para introducir los hábitos y alimentaciones saludables, también las informaciones de prevención de las enfermedades tales como colesterol, hipertensión y riesgo



cardiovascular. Respecto a las actividades, Repsol estimula a sus empleados a utilizar su gimnasio corporativo, ofreciendo ayudas económicas. El Corte Inglés también ofrece los servicios de exámenes de salud y vacunación para sus empleados. Además, ha elaborado el plan de abandono del tabaquismo en el que han participado 2.000 personas.

Cabe señalar que hay pocas empresas que se centran en la salud psicológica. Se considera que por la razón de presión, actualmente cada día mayor, las personas tienen problemas psicológicos. Por ello, Repsol ha realizado la evaluación de riesgos psicosociales. Asimismo, Mercadona tiene un equipo de especialistas que puede ofrecer las informaciones necesarias psicológicas para los empleados.

Aparte de esto, se destaca la empresa Vodafone y Endesa que promueven una cultura de liderazgo en prevención y salud. Es decir, la conducta segura del líder que influye a los empleados y trabajadores.

### **7.2.2. Diversidad e igualdad**

Para muchas empresas, sobre todo aquellas que tienen operaciones en el extranjero, la diversidad es una ventaja competitiva que permite la integración de los empleados con diferentes culturas, capacidades, étnias, etc. En este sentido, la mayoría

de las empresas presentan su política de diversidad de género, cultural, edad y de discapacidad. No obstante, a la vista de las memorias RSC, todas las empresas han mencionado oportunidades para las personas discapacitadas, pero sólo Iberdrola indica su método para promover la integración de ellas. Por ejemplo, dispone del servicio de video-interpretación para la consulta de los empleados con discapacidad auditiva. Además, hay cinco empresas que han indicado su política para los jóvenes desfavorecidos, mejorando la empleabilidad de los que tienen riesgo de exclusión social.



En cuanto a la igualdad de género, hay dos empresas que específicamente indican la igualdad en roles, seis empresas indican la igualdad en puestos directivos y siete empresas en la retribución. La empresa Orange está trabajando para atraer a las mujeres a trabajos científicos y técnicos, que son las dimensiones conocidas como "un trabajo para los hombres". Telefónica está promoviendo un programa de liderazgo para mujeres, fomentando las habilidades y conocimientos de ellas. En el año 2013, ha mostrado un aumento aproximado a 1% de los gerentes de mujeres con relación al año anterior.

Por otra parte, cuatro empresas han aplicado las políticas de ayuda a las víctimas de violencia de género. Por ejemplo, Inditex ayuda a la inserción laboral de estas víctimas y facilita su traslado o reserva del trabajo.

### 7.2.3. Relación laboral

Se observa en la tabla que hay sólo hay dos empresas que tienen el mecanismo de reclamación para que los empleados puedan comunicar o reclamar los problemas o preocupaciones sobre su trabajo. Según el informe de Repsol, el mecanismo de reclamación *“debe estar diseñado sobre la base de una participación informada y ser eficaz, es decir, legítimos, accesibles, predecibles, equitativos, transparentes, compatible con los derechos humanos, basados en el diálogo y una fuente de aprendizaje continuo para la compañía ..... la puesta en marcha de mecanismos de reclamación eficaces en nuestras operaciones contribuye a la identificación temprana de preocupaciones y quejas del entorno local (la mayor parte de las veces producidas por impactos operativos), facilitar una intervención y resolución rápida y por tanto prevenir impactos en los derechos humanos y conflictos”*<sup>43</sup>.



Asimismo, la mayoría de las empresas tiene su programa de negociación mediante los acuerdos o convenios colectivos. Sólo cuatro empresas señalan la evaluación de satisfacción de empleados. Orange publica los indicadores de satisfacción tales como el orgullo de pertenencia y el porcentaje de apoyo de sus directivos en su informe consolidado. Además, Carrefour también estudia la satisfacción de sus trabajadores mediante la comunicación interna.



Finalmente, Orange promueve las iniciativas de comunicación por la red social,

<sup>13</sup> Informe de RSC de Repsol 2014, p.145.

alentando a sus empleados a participar en la toma de decisión de manera menos formal tal como los debates en foro. Según los datos actuales, han participado casi 37.000 miembros de Orange en todo el mundo, un 75% de sus empleados.

#### 7.2.4. Beneficios para empleados

Dentro de este apartado, lo más básico es el permiso para la maternidad o paternidad o excedencia por cuidado de niños o mayores que se han establecido en los convenios colectivos. Entonces, dentro de las 10 empresas, se observa que nueve de ellas han indicado las informaciones relativas a este tema. Además, seis empresas indican el fondo social, seguro de salud o vida para sus empleados. Siete empresas ofrecen las ayudas económicas por su método. Algunas empresas proporcionan su ayuda económica para las familias con dificultad económica, otras ofrecen ayudas al estudio para los empleados o sus hijos. Igualmente, los incentivos por alcanzar los objetivos organizacionales o de equipos, así como los de antigüedad también suponen beneficios para los empleados. Hay siete empresas que muestran su política de la retribución variable con el fin de motivar a sus trabajadores.



Por otro lado, se destaca que hay muy pocas empresas que incluyen beneficios sociales que no son exigidos por la ley. Por ejemplo, Endesa tiene la financiación del consumo eléctrico para sus empleados; Repsol ofrece la subvención de intereses de préstamo hipotecario para adquisición de primera vivienda; Orange y Telefónica tienen la política de participación en ganancias que permite a los empleados compartir el valor de la empresa. Por último, se observa que la mayoría de las empresas promueven la conciliación de vida laboral y familiar. En este sentido, la empresa Endesa dispone de salas de lactancia, dando un espacio íntimo para las madres. Así ha resuelto el problema de lactar a la hora de trabajar.





### 7.2.5. Formación

La formación de los recursos humanos tiene alta penetración en las empresas. La formación o los cursos se imparten de dos formas: presencial y virtual. Cada vez hay un mayor número de empresas que imparte los cursos por internet, lo cual se ha convertido en una tendencia que tiene la ventaja del lugar y el horario flexible. Ahora bien, la formación en las escuelas sigue siendo muy importante. Aparte de colaborar con las escuelas o universidades externas, la mayoría de las empresas cuenta con su propia escuela donde se imparten los conocimientos dirigidos a las operaciones de la empresa. Por ejemplo, Carrefour se forma a la plantilla mediante el Campus Carrefour; la Escuela de Energía de Endesa contribuye al desarrollo del liderazgo tecnológico de la empresa.



Respecto a los contenidos de formación, se observa que casi todas las empresas llevan a cabo la impartición para fomentar los conocimientos profesionales relacionados con el puesto. Por ejemplo, el conocimiento de Telefónica abarca en finanzas, legal, técnica, comercial, idiomas, etc. También, hay algunas empresas que se concentran en el aspecto de administración tales como la formación para habilidades de comunicación y la capacidad de liderazgo. Sin embargo, sólo la compañía Repsol señala la formación en la responsabilidad social y en los valores corporativos.



### 7.2.6. Atracción de talento

Según la tabla de resumen, hay cuatro empresas que atraen al talento de forma presencial y cinco empresas utilizan su página web o móvil APP. Sin embargo, existe cuatro empresas en las que faltan las informaciones sobre este tema.

Parece que la plataforma digital o internet es la última tendencia que puede atraer más jóvenes o personas creativas. Telefónica ha lanzado dos plataformas para la búsqueda de talento con perfiles digitales en la dimensión de tecnología y marketing: Portal externo 'Digital Jobs' y Portal Interno 'Digitalent'. Inditex también tiene su propia página web donde se ponen los vídeos de la oferta de empleo mientras transmite los valores y las ideas de la empresa para los interesados. Además, Orange lanza la aplicación móvil *Orange Jobs* con el fin de atraer el talento en las escuelas y universidades prestigiosas.

Actualmente, el talento joven es otra ventaja competitiva. Cada vez hay más empresas que se centran en este aspecto. Repsol considera que el talento joven es una de sus apuestas. Para ello, la empresa invierte mucho en su programa de becas y prácticas para atraer más jóvenes con habilidades. Esta empresa también plantea el estudio de la evolución del mercado laboral del norte de Europa para conocer bien este mercado.

Buscamos y atraemos el **talento joven...**

interesado en aprovechar las oportunidades de una **compañía líder**

Captamos, **motivamos y comprometemos** a los mejores profesionales

Sea cual sea su procedencia

Diversidad Desarrollo

**Bien formado y motivado**

- + Centro Superior de Formación de Repsol
- + Programa de Nuevos Profesionales

The infographic features a teal background on the left with white text, a white background on the right with grey and orange text, and an orange-to-yellow gradient bar at the bottom with white text and icons. A stylized graphic of two overlapping human profiles in teal and orange is positioned on the right side.



### 7.2.7. Gestión de talento

La gestión de talento significa el uso adecuado de recursos humanos que puede apoyar constantemente al desarrollo y crecimiento personal y facilita la administración de todos los aspectos de la empresa.

Se observa que hay cuatro empresas que promueven los valores tales como el orgullo de pertenencia y la reputación interna entre sus empleados. Por ejemplo, Vodafone y Telefónica tienen el plan de embajador que hace que todos sus empleados sean los embajadores de la marca y sus productos, y por lo tanto, aumentan el orgullo de pertenencia de los empleados.

La evaluación de desempeño es otro método para la gestión de talento. Según los resultados, seis empresas han indicado su plan de evaluación: El *Performance Dialogue* es un programa de Vodafone que está orientado a evaluar la función actual y el desarrollo futuro de los empleados a través de un diálogo abierto. Endesa también tiene un serie de sistemas de evaluación para los directivos.

En cuanto a la promoción, hay cuatro empresas que muestran su promoción de movilidad interna. Además, como las empresas multinacionales, hay cuatro empresas que alientan la movilidad internacional. Por ejemplo, Endesa promueve la movilidad internacional a través de un programa denominado *Global Opportunities* con el fin de obtener una experiencia internacional e integrar a las personas multiculturales.

En resumen, según el análisis de las políticas de gestión de personal, la empresa Repsol (36 puntos), Endesa (33 puntos) y Telefónica (32 puntos) tienen las mejores prácticas en la gestión de personal. Teniendo en cuenta que estas empresas también están en las primeras posiciones del *Ranking de Empresas España 2015* con mayor cifra de ventas, se considera que la gestión de personal eficiente y los resultados económicos-financieros están influyéndose entre sí.

## 8. CONCLUSIONES

En la actualidad, el entorno empresarial, cada vez más complejo, ha aumentado la competencia entre las empresas. De acuerdo con muchos autores, el núcleo de la competencia se ha convertido en el personal. De esta forma, la competitividad de las empresas depende de la capacidad y la calidad de sus recursos humanos en conjunto, así como de la función del sistema de gestión de recursos humanos. Por lo tanto, hoy en día la gestión de recursos humanos tiene mucha importancia para la supervivencia y el desarrollo de la empresa, en cierto modo, determina el éxito o fracaso de ella.

En este sentido, el presente trabajo ha realizado un análisis cuantitativo y otro cualitativo con el fin de determinar el impacto de la gestión de personal en los resultados empresariales, especialmente en la rentabilidad empresarial.

Para el análisis cuantitativo, el trabajo ha analizado 54 grandes empresas españolas a partir de los ratios contables, utilizando el método del análisis de regresión múltiple. Resulta que las variables Beneficio por empleado, Costes de empleados por operación, Coste medio de los empleados son significativas para explicar la rentabilidad económica. Entre ellos, la variable Beneficio por empleado de forma positiva en la rentabilidad económica, a su vez, Costes de empleados por operación y Coste medio de los empleados influyen de forma negativa en ella.

Sin embargo, este análisis cuantitativo no refleja detalladamente el impacto de las políticas específicas de las empresas. Siendo consciente de las limitaciones de este análisis, se ha realizado otro cualitativo basado en el estudio de casos. Para ello, se han seleccionado 10 empresas más representativas dentro de las 54 empresas, analizando las políticas sobre las dimensiones de seguridad y salud, diversidad e igualdad, relación laboral, beneficios para empleados, formación, atracción de talento, y gestión de talento mediante sus memorias de responsabilidad social corporativa (RSC).

En cuanto a los resultados obtenidos, se observa que las empresas que tienen las políticas completas e iniciativas de la gestión de personal son aquellas que tienen mejores resultados empresariales. A la vez, las que presentan mejores resultados también han elaborado una memoria de RSC más exhaustiva que otras. Por lo tanto, se

supone que el aumento de los ingresos o rentabilidad de las empresas ayudan a las mismas a cumplir sus compromisos con los empleados.

Así este trabajo ha comprobado que existe una relación positiva entre la gestión de personal y la rentabilidad económica u otros resultados empresariales y podemos destacar estas consideraciones:

En primer lugar, teniendo en cuenta que los costes de los empleados reducen la rentabilidad, un análisis sobre los costes del capital humano es muy importante. Por un lado, los factores externos pueden afectar a los gastos de personal:

- La subida de precios provoca el aumento de salario de los empleados, lo cual aumenta los costes de la empresa.
- La mala situación económica afecta al mercado de trabajo, incrementando la tasa de paro. El problema relevante no sólo se encuentra en la baja productividad, sino también en un aumento de costes para las empresas.

Por otro lado, el tamaño de las empresas es otro factor que influye en los costes empresariales. En general, cuanto más grande sea la empresa, tendrá mayores costes ineficaces. Por lo tanto, los administradores de recursos humanos deben analizar los costes de los empleados, tomar decisiones correctas y aplicar las estrategias de costes eficientes.

En segundo lugar, mientras se controlan los costes de los empleados, los gerentes deben ayudarles a obtener más beneficios. Por ejemplo, cuando se elabora el plan de retribución, se puede estudiar la media de retribución del mercado de trabajo para comprender la competitividad de su retribución. Así los gerentes pueden aumentar los salarios de los empleados, a condición de que no se reduzca la rentabilidad empresarial.

En tercer lugar, la inversión en la formación de los empleados es imprescindible. En cierto modo, esta inversión puede reflejar una estrategia eficiente de costes de la empresa, además, ha mostrado el compromiso de la empresa con sus empleados en el desarrollo de personal. Aunque la inversión en la formación de los empleados significa un aumento de costes de la empresa, la formación ha sido una estrategia que convierte el personal en la ventaja competitiva sostenible (Valle, 2007), y

además genera más rentabilidad a largo plazo.

Por otra parte, en mi opinión, la formación no debe limitarse a los conocimientos profesionales. Los cursos de responsabilidad social y de cultura corporativa mejoran la calidad de los empleados y les motiva, y por tanto, se promueve el cambio y actitud de los mismos. Además, existen diversas maneras de formación tal como *'Outward Bound'* que enseña las habilidades interpersonales, de liderazgo y de trabajo en equipo a través de la actividad física y la tarea de supervivencia, etc. Dicha nueva metodología de formación no sólo ayuda al desarrollo físico de los empleados, sino también fortalece la cohesión de la empresa.

Finalmente, no importa cuántas políticas tiene una empresa, se necesita un sistema completo de evaluación para todas sus políticas. Al igual que la inversión de formación, muchas políticas de recursos humanos son retardadas e invisibles en su resultado. Muchas empresas invierten mayor esfuerzo y dinero en la captación y gestión de personal, sin embargo, no tienen conocimiento sobre la ejecución de las políticas ni el rendimiento de su inversión, lo cual provoca la ineficacia de su estrategia de costes y reduce la rentabilidad de la empresa, y además, aumenta la rotación de talento.

Por esta razón, las empresas necesitan tener un sistema de evaluación adecuado, relacionando todas las prácticas de recursos humanos con los resultados empresariales.

En resumen, actualmente, la gestión de recursos humanos ha sido la misión primaria para todas las empresas. La maximización de la ventaja competitiva de recursos humanos permite a las empresas tener éxito en un mundo económico tremendamente complejo y competitivo.

## **9. BIBLIOGRAFÍA**

Armstrong, M (1991): A hand book of Personnel Management Practice.

Aswathappa, K (2005): Human resource and personnel management. *Tata McGraw-Hill Education*, 2005.

Andrew, F.S (1976): *Personnel Administration and Human Resource Management*, Nueva York, John Wiley & Sons, p.251.

Al-Shbiel y Al-Awawdeh (2011): *Internal Social Responsibility and Its Impact on Job*

Al-Hasani, S (2003): *Auditing on Social Performance in Light of American and International Revision Criteria. Administrator's Review*, n ° 93.

Aegura, A.S. (1994): *La rentabilidad Económica y Financiera de la Gran Empresa Española. Análisis de los Factores Determinantes. Revista Española de Financiación y Contabilidad*. pp.159-179.

Antón, C; Cuadrado, C; y Rodríguez, J.A (1990): *Factores explicativos del crecimiento y la rentabilidad. Investigaciones Económicas*, suplemento, pp.153-158.

Bassey M (1999): *Case Study Research in Educational Settings*, Buckingham and Philadelphia: Open University Press.

Boselie P, Dietz G, Boon C. (2005): *Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal*, 2005, 15(3), pp. 67-94.

Bennis, W. (1960): *Organizational Development. Addison-Wesley, Reading, MA.*

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D.Q., Walton, R. E. (1984): *A Conceptual View of HRM in Managing Human Assets*. Free Press, New York.

Bisht, M y Kochar, A (2014): *HR practices and Internal Corporate Social Responsibility. Journal of General Management Research*, Vol. 1. Issue 1, January 2014, pp. 37-50.

Broggi, A (2009): *Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración.*

Cascio(1991) y Flamholtz (1985): *The financial returns associated with investments in progressive HRM practices are generally substantial.*

Chiavenato I, Villamizar G A, Aparicio J B. (1983): Administración de recursos humanos. *McGraw-Hill*.

Commitment: Empirical Study on Jordanian Cement Manufacturing Co. *International Journal of Business and Management*, 2011, 6(12), p94.

Carroll, A. (1979): A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.

Carroll, A. (1999): Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.

Delery, J.E. y Shaw, J.D. (2001): The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis, and Extension. *Trabajo presentado en el Academy of Management Meeting*. Washington.

Dyer, L., y Reeves, T. (1995): Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?

D árcimoles, C.H (1997): Human Resource Policies and Company Performance: A quantitative approach using panel data. *Organization Studies*, 18(5), pp. 857-874.

Drucker,P.( 1955): The Practice of Management. *Heinemann, London*.

Estudio sobre la Gestión de Personas en las empresas de Gijón (2007), p.45.

Eisenhardt, K. (1989): Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, vol. 14, n °4, pp. 532-550.

Esrock, S. L. y Leichty, G. B. (1998): Social responsibility and Corporate Web Pages: Self Presentation or Agenda Setting, *Public Relation Review*, Vol. 24, No. 3, Fall, pp. 305-319.

Fariñas, J.C. y Rodríguez Romero, L (1986): Rentabilidad y crecimiento de las grandes empresas industriales españolas en comparación con las de la CEE (1973-1982),

*Información comercial española*, agosto-septiembre, pp.87-101.

Freeman, R.E (1984): *Strategic Management A Stakeholder Approach*, Pitman Press, Boston.

Fernández, E, Montes, J.M y Vázquez, C.J. (1996): Caracterización económico-financiera de la gran empresa industrial española según su rentabilidad. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*.

González Pérez, A.L (1997): La rentabilidad empresarial: evaluación empírica de sus factores determinantes, *Colegio de Registradores de la Propiedad y Mercantiles de España, Centro de Estudios Registrales*.

González Pérez, A.L; Rodríguez, A.C; Molina, M.A(2002): Factores determinantes de la rentabilidad financiera de las PYMES. *Revistas Españolas de Financiación y Contabilidad*. Vol.XXXI, n 112, abril-junio 2002, pp.395-429.

Harel, G. H. y Tzafrir, S. (1999): The Effects of HRM Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm. *Human Resource Management*, 38(3), pp.185-200.

Huselid, M.A. (1995): The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 1995, 38(3), pp. 635-672.

Huselid, M.A. y Becker, B. (1995): High performance work systems and organizational performance.

Ichniowski, C., Kochan, T.A., Levine, D., Olson, C. and Strauss, G. (1996): What works at work: overview and assessment. *Industrial Relations*, 35: 3, pp. 299-333.

Joyner, B.E.y Payne, D. (2002): Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41, pp. 297-311.

Li, Mingxia. (2011): The commitment of the company to internal corporate social responsibility. *Industrial y Science Tribune*. Vol. 10, n °20. p.5.

Leonard, J. S. (1990): Executive pay and firm performance, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, pp. 13-29.

Lowry, P (1990): As reported in *Personnel Management Plus*, December.

McGregor, D (1966): *The Human Side Of Enterprise*. McGraw-Hill, New York.

Moya, B.R. (1995): La excelencia empresarial en la sociedad cooperativa. *CIRIEC-España. Revista de economía pública, social y cooperativa*,19, pp.43-54.

Martínez García de Leaniz, R.P, Pérez Ruiz A, Rodríguez del Bosque Rodríguez, A. (2012): Análisis de la práctica corporativa de la responsabilidad social en el sector turístico: un estudio de casos. *Universidad de Murcia. Cuadernos de Turismo*, n °30, pp. 145-164.

Orlitzky, M y Swanson D.L (2006): Socially responsible human resource management. *Human resource management ethics*, 2006.

Pfeffer, J. (1994): *Competitive Advantage Through People*. Boston, *Harvard Business School Press*.

Peña, D.N.(1999): Control de gestión social: la auditoría de los recursos humanos. *Univ de Castilla La Mancha*.

Peters,T y Waterman, R (1982): *In search of Excellence*. Harper y Row, New York.

Pettigrew, A. (1976): The creation of corporate culture. *Paper given in Copenhagen*.

Pardo, I.P.G. (2009): Dirección estratégica de recursos humanos: revisión teórica y aplicación empírica. *Ediciones de la UCLM*, 978-84-8427-576-3.

Rialp, A. (1998): El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al



estudio de la función directiva, *IV Taller de Metodología ACEDE*, La Rioja.

Robinson, R. (2005): Sports philanthropy: An analysis of the charitable foundations of major league teams. *University of San Francisco*.

Rodríguez Pérez, J.M. (2001): Los sistemas de gestión de recursos humanos y la efectividad de las organizaciones.

Russel, J.S., Terborg, J.R. y Powers, M.L. (1985): Organizational performance and organizational level training and support.

Sastre, M.A. y Aguilar, E.M. (2003): Dirección de Recursos Humanos. Un Enfoque Estratégico. *Madrid, McGraw-Hill*.

Sanz, R. y Sabater, R. (2000): Efectos del Enfoque Estratégico de Recursos Humanos en los Resultados de la Empresa. *Revista de Trabajo y Seguridad Social-Recursos Humanos*, n°211, pp. 167-204.

Storey J. (1989): Human resource management in the public sector. *Public Money & Management*, 1989, 9(3), pp. 19-24.

Terpstra y Rozell (1993): A significant and positive link between extensiveness of recruiting, selection test validation, and the use of formal selection procedures and firm profits.

Valle, D; Castillo, M.A.S.(2007): Capital humano y ventaja competitiva sostenible: un análisis de la relación entre la formación y los resultados empresariales. *Esic market*, 2007 (128), pp.145-223.

Walton, R (1985): From control to commitment in the work place. *Harvard Business Review*, March-April.

Waddock, S. y Graves, S. B., (1997): The corporate social performance-financial performance link, *Strategic Management Journal*. Vol. 18, pp. 303-319.

Werther y Davis (1998): Administración de personal y recursos humanos, p. 12

West, A.E., Borrill, C., Dawson, J., Scully, J., Carter, M., Anelay, S., Patterson, M. y Waring, J. (2002): The Link between the Management of the Employees and Patient Mortality in Acute Hospitals. *International Journal of Human Resource Management*, **13**(8), pp. 1299-1310.

Wright, P.M., McMahan, G.C. y McWilliamS, A. (1994): Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), pp. 301-326.

Zhao,S.M y Shen, Q.H (1998): Function and Methods of Human Resource Management Assessment. *Management and Administration*, n °6, pp. 108-112.

Análisis de regresión <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/9120/capitulo1.pdf> p.8. consulta en 18/06/2015.

Análisis de regresión <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/9120/capitulo1.pdf> p.4 consulta en 18/06/2015.

Análisis de la pequeña y mediana empresa del sector del metal de la comunidad de madrid, 2002, pp.6-9. <http://www.madridcomercio.org/docs/EC.SectorMetal.pdf> consulta en 16/06/2015.