

MODELO DE GESTIÓN ÉTICA DE RECURSOS HUMANOS: UN ENFOQUE BASADO EN LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Irene Saavedra Robledo . - Victoria Fernández de Tejada Muñoz . - M^a Dolores López López .
Universidad Nacional de Educación a Distancia

Resumen

La teoría de recursos y capacidades establece una nueva visión sobre la gestión de recursos humanos que permite su integración en la gestión de la organización, al mismo tiempo que otorga a las personas y a las capacidades, conocimientos y habilidades que estas poseen, un papel preponderante en la obtención de ventajas competitivas.

Teniendo en cuenta los estudios que incorporan la función de recursos humanos a la estrategia de la empresa, este trabajo explora la importancia de las personas y de la ética -como recursos estratégicos intangibles-, y de la Gestión Ética de Recursos Humanos (GERRHH) - como capacidad estratégica-, de manera que, a través del Modelo de Gestión Ética de Recursos Humanos (Modelo GERRHH) desarrollado, las organizaciones puedan obtener una ventaja competitiva sostenible.

1. INTRODUCCIÓN

La necesidad de integrar la función de recursos humanos en la estrategia general de la empresa es un argumento cada vez más utilizado por autores que consideran que los resultados alcanzados por las empresas están relacionados con la coherencia que exista entre ambas (Wright *et al.*, 1994; Delery y Doty, 1996; Youndt *et al.*, 1996). Además, la ventaja competitiva es más fácil de alcanzar cuando los recursos humanos están enlazados con la estrategia de la empresa (Mahoney y Pandian, 1992; Wright y Snell, 1998).

Partiendo de la visión de la empresa basada en los recursos (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney, 1986; Dierickx y Cool, 1989), ampliada con el concepto de capacidades (Selznick, 1957; Itami, 1987; Prahalad y Hamel, 1990; Teece, 1998), en este trabajo introducimos la ética como un recurso estratégico inseparable de las personas, que nos permitirá desarrollar una capacidad estratégica: la Gestión Ética de Recursos Humanos (GERRHH).

El Modelo de Gestión Ética de Recursos Humanos (Modelo GERRHH) que proponemos, engloba las rutinas organizativas que recogen las prácticas de gestión y políticas de la empresa relacionadas con las personas. Este modelo integra la ética en todas las áreas de gestión de recursos humanos, incluida la dirección de la empresa, lo que convierte a la gestión ética de los mismos en una metacapacidad (Collis, 1994) de costosa imitación que genera una ventaja competitiva duradera.

2. LA ÉTICA COMO RECURSO ESTRATÉGICO Y LA GESTIÓN ÉTICA COMO CAPACIDAD ESTRATÉGICA

Desde los años 60 y hasta finales de los 80, las diferencias existentes entre los resultados de las empresas intentaban justificarse exclusivamente siguiendo argumentos que señalaban que tanto la formulación de la estrategia, como la explicación de la posición competitiva de una empresa se centraba exclusivamente en aspectos externos (Porter, 1980). Otros autores intentan posteriormente dar un giro a esta postura al hablar de heterogeneidad entre empresas, y buscan en dicha heterogeneidad la explicación a los diferentes resultados obtenidos (Rumelt, 1984; Barney, 1991). Esta idea va unida a la teoría de los recursos y capacidades (Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Shoemaker, 1993; Peteraf, 1993), teoría que pone el énfasis en los aspectos internos de la empresa como factores explicativos de tales diferencias (López y Sabater, 2000).

Esta teoría define la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1987; Conner, 1991). Analiza qué recursos y capacidades son los que hacen a una empresa concreta diferente, es decir, qué recursos y capacidades pueden constituir una fuente de ventaja competitiva para la empresa (Lado y Wilson, 1994; Wright *et al.* 1994; Boxal, 1996; Cappelli y Crocker-Hefter, 1996; Kamoche, 1996; Mueller, 1996; Barney y Wright, 1998).

Centrándonos exclusivamente en los recursos, estos pueden considerarse como *stocks* de factores productivos disponibles que posee y controla la organización, y que constituyen la fuente de las capacidades de la empresa (Mahoney y Pandian, 1992; Amit y Schoemaker, 1993).

De los dos tipos de recursos que distingue Grant (1996), tangibles e intangibles, los primeros son los más fáciles de detectar y evaluar, ya que están identificados y valorados a través de la contabilidad; son recursos físicos y financieros. Mientras que los segundos son recursos con alto potencial para sustentar ventaja competitiva (Itami, 1987; Kay, 1994).

Los recursos intangibles pueden clasificarse entre los dependientes de las personas, como pueden ser los conocimientos, las habilidades, la experiencia y el entrenamiento, entre otros, y los independientes o no humanos (Navas y Guerras, 2002). Nos interesa especialmente destacar la importancia de los activos intangibles como factores determinantes de la competitividad empresarial (Kay, 1994), de ahí que consideremos tanto la ética como las personas factores determinantes para la posición competitiva de la empresa.

Por su parte, las capacidades son el conjunto de destrezas que permiten establecer diferencias, activos complementarios y rutinas que proporcionan la base para la ventaja competitiva sostenible de la empresa (Teece, 1990; Prahalad y Hamel 1990; Amit y Schoemaker, 1993), entendiendo por rutinas los patrones o modelos reguladores y predecibles de actividades formados por una secuencia de acciones coordinadas por las personas (Nelson y Winter, 1982; Navas y Guerras, 2002).

Para que los recursos, las rutinas organizativas y las capacidades de la empresa lleguen a constituir ventaja competitiva, se requiere la habilidad de la gerencia para coordinar los recursos y capacidades implicados, y alcanzar el objetivo propuesto (Milgrom y Roberts, 1993).

La estrategia competitiva establece la forma en la cual una empresa puede competir con más eficacia para fortalecer su posición en el mercado (Porter, 1980, 1985; Porter y Kramer, 2006), existiendo una estrecha vinculación entre los recursos de la empresa y la ventaja competitiva que esta puede alcanzar, señalando que la razón por la que otras empresas no implantan la estrategia es porque no poseen la dotación de recursos apropiados (Reed y DeFillippi, 1990). Además, la estrategia funciona como un patrón de asignación de recursos que la empresa utiliza para mantener o incrementar su resultado (Cuervo, 1999).

Teniendo en cuenta que la explotación de los recursos y capacidades de la empresa no genera por sí sola ventaja competitiva, parece necesario distinguir entre recursos o factores productivos y recursos o factores estratégicos, siendo estos últimos los que conllevan a la consecución de ventaja competitiva (Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993). Ahora bien, para que los recursos sean estratégicos deben ser escasos, valiosos, imperfectamente imitables y no sustituibles por otro equivalente estratégico (Barney, 1991). Los recursos y capacidades de la empresa más importantes son duraderos, difíciles de identificar y comprender, difíciles de duplicar y transferir, y sobre los que la empresa tiene la propiedad y el control (Grant, 1991). Los recursos y las capacidades son *inputs* del proceso productivo, mientras que la generación de ventaja competitiva es un *output*. Es en este sistema en el cual los recursos y las capacidades se convierten en estratégicos (Grant, 1996).

Basándonos en las características o requisitos que confieren el carácter estratégico a los recursos y capacidades de la empresa en general, analizamos a continuación si las personas y la ética constituyen recursos intangibles estratégicos y generadores, por lo tanto, de ventaja competitiva sostenible.

El valor de las personas en la empresa como recurso estratégico y como esencia de muchas capacidades estratégicas de la organización está sobradamente aceptado (Wright *et al.*, 1994; Kamoche y Mueller, 1998). Ahora bien, analizar la importancia estratégica de las personas como recurso intangible, lleva consigo la valoración de otros recursos intangibles inherentes, como la ética, las destrezas, las habilidades, la experiencia, los conocimientos y la capacidad para tomar decisiones, entre otros. Esta compleja combinación de recursos intangibles, confiere a los recursos humanos un carácter estratégico, más difícil de imitar que cualquier otro recurso individual. Asimismo, es posible considerar al capital humano generador de ventaja competitiva si las personas de la empresa añaden valor a los procesos de producción de la misma, partiendo de que se trata de un recurso único, difícil de replicar y sustituir (Huselid *et al.*, 1997).

La ética en la empresa y, por ende, la empresa que cuenta con personas éticas, posee recursos valiosos y escasos, difíciles de imitar y sustituir por otros que cumplan la misma función. Al tratarse de recursos intangibles o activos invisibles (Itami, 1987), contribuyen en mayor grado al sustento de la ventaja competitiva. Por otro lado, el atributo común de estos activos es que se trata de formas de conocimiento con distintos grados de especificidad, codificabilidad y complejidad; esto último confirma que, además de intangibles, son estratégicos por su propia naturaleza (Kogut y Zander, 1992; Lado, *et al.*, 1992). Por otra parte, la empresa competitiva se sostendrá fundamentalmente en la cartera de activos intangibles (Hall, 1992). En el Modelo GERRHH, entre los factores internos, hemos tratado la ética como un recurso intangible que no puede separarse de las personas que son el sustento de esta y el activo principal de la empresa. Al ser tanto la ética como las personas recursos intangibles, las rutinas y capacidades de la empresa deben nacer de ellas, puesto que es en los activos intangibles, a través de un proceso de aprendizaje colectivo, en los que se embeben las capacidades organizativas y rutinas de la empresa (Fernández, 1993).

Además, los activos intangibles no se deprecian, sino que se revalorizan al aplicarlos o compartirlos; son activos difíciles de acumular, pero susceptibles de distintas aplicaciones y pueden provocar incremento de valor, incluso de forma simultánea, para los propios activos y para la empresa (Prahalad y Hamel, 1990).

Dado que las capacidades no solo se limitan a organizar un conjunto de recursos, sino que incorporan interacciones complejas entre personas, y entre personas y otros recursos de la empresa (Nelson y Winter, 1982; Nelson, 1993), en este trabajo hemos considerado la GERRHH como una capacidad dinámica que permitirá a la empresa generar una ventaja competitiva (Teece *et al.*, 1997).

La perspectiva estratégica de recursos humanos surge del deseo de los investigadores por demostrar la importancia que las prácticas de recursos humanos tienen en el rendimiento organizativo, ligando las estrategias competitivas de diferenciación tanto conceptual como empíricamente a las denominadas prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (Arthur, 1992).

Al establecer la GERRHH como una capacidad estratégica, estamos teniendo en cuenta que la mejor utilización de los recursos intangibles (personas y ética), ya considerados estratégicos, junto con la enorme variabilidad de combinaciones que se pueden hacer con estos recursos, y

sobre todo, la habilidad distintiva basada en la gestión ética de las personas, convierten a la GERRHH en un elemento diferenciador de costosa imitación, que conlleva a una ventaja competitiva más duradera. En este sentido, el concepto de ventaja competitiva sostenible que defendemos, destaca la importancia de configurar una cartera de recursos estratégicos que confieran competencias distintivas, sostenibles en el tiempo, y que la empresa pueda apropiarse del valor que estos generan (Coyne, 1986).

Son muchas las dificultades que se plantean para copiar e imitar como capacidad estratégica la GERRHH y que apoyan la tesis de difícil réplica. Entre estas, cabe destacar, las razones físicas referentes a la difícil localización de esta capacidad estratégica; las razones temporales, puesto que no se adquiere esta capacidad de un día para otro y requiere un proceso acumulativo de aprendizaje; y, por último, las razones informativas derivadas de la propia naturaleza de la capacidad estratégica (Barney, 1991; Grant, 1991; Lippman y Rumelt, 1982; Peteraf, 1993). Si es difícil identificar el recurso o capacidad que genera la ventaja competitiva, más difícil será en el caso de la GERRHH, ya que se trata de una combinación de recursos inseparables que limitan más aún la réplica, y subrayan su valor como capacidad estratégica.

El éxito de una empresa en muchas ocasiones está vinculado con la gestión eficaz de los recursos humanos, y se consideran como el factor diferenciador de las empresas (Schuler y Jackson, 1987; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Delery y Doty, 1996; Gómez y Balkin, 1997; Lee y Miller, 1999; Valle *et al.*, 2000). Con el Modelo GERRHH pretendemos ir un paso más allá al defender que el éxito está vinculado a una eficaz gestión ética de los recursos humanos.

El problema de la gestión ética de las empresas, en general, es el de conseguir no solo delimitar qué se entiende por gestión ética, sino también el de medirla y evaluarla. La finalidad de la ética empresarial no puede ser otra que la de mejorar las buenas prácticas empresariales (García Marzá, 2003), del mismo modo que la finalidad de la gestión ética de personas tiene que ser necesariamente la mejora de las buenas prácticas de su gestión.

3 . UN MODELO DE GESTIÓN ÉTICA DE RECURSOS HUMANOS

Existen numerosos trabajos que demuestran la relación existente entre las políticas de recursos humanos adoptadas en las empresas y los resultados que estas obtienen (Huselid *et al.*, 1997), estableciendo dicha relación desde la misma gestión de la función de recursos humanos. Otros lo hacen desde las prácticas llevadas a cabo por la empresa, y parece que pueden observarse efectos relevantes sobre diferentes resultados de la misma (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Koch y McGrath, 1996; Ichniowski *et al.*, 1997; Wood y De Menezes, 1998; Hoque, 1999; Ichniowski y Shaw, 1999; Wright *et al.*, 1999; Bae y Lawler, 2000).

En estos trabajos, de una u otra forma, aparecen una serie de prácticas de recursos humanos conocidas como de alto rendimiento (PAR), de alto compromiso o de alta implicación, que permiten mejorar las capacidades del trabajador aumentando su motivación (Walton, 1985), produciéndose un efecto multiplicador del valor creado en la organización (Ulrich, 1998). Una de las formas de motivación es la de otorgar a los empleados la posibilidad de asumir cierto grado de responsabilidad, siendo la participación el elemento aglutinador que incrementa el compromiso de los empleados con los valores de la organización (López y Vázquez, 1995).

Camps y Luna-Arocas (2008) señalan que a pesar de que no existe consenso acerca de la configuración específica de las PAR, diversos trabajos tanto teóricos como empíricos han analizado el papel mediador y moderador de diversos constructos a la hora de estudiar la relación entre PAR y rendimiento organizativo. Estas prácticas parten de la base de que cuando las capacidades de la empresa se combinan con la motivación de los empleados el resultado no es una adición, sino que tiene un efecto multiplicador del valor creado en la organización (Ulrich, 1998). Además, la empresa como entidad moral realiza contratos y ha de ser vista como una organización económica independiente de sus miembros. Sin embargo, las acciones de sus miembros pueden afectar significativamente al desempeño y resultados alcanzados por la misma (Durán, 2009).

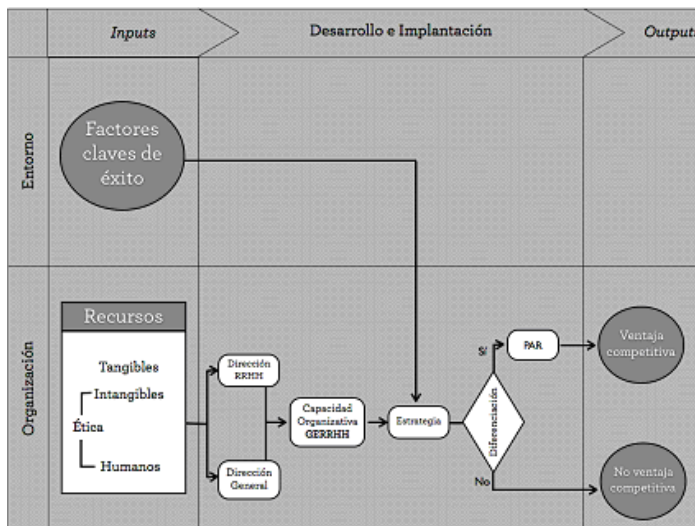
El Modelo GERRHH aspira a ser un elemento útil para llevar a la práctica la gestión ética de recursos humanos, basándonos en el concepto de contrato moral (García Marzá, 2004) del que destacamos las siguientes características:

- Debe existir reciprocidad en las relaciones, por lo que las partes deben llegar a acuerdos.
- Cuando la ética entra en juego, deben buscarse los intereses comunes a todos. Cuando no sea posible encontrarlos, debe acudir a la negociación y a la búsqueda de compromisos.
- Puesto que es muy difícil alcanzar acuerdos, el contrato moral constituye una regulación que se aproxima al ideal y lo convierte en un criterio para definir su validez o justicia.
- Permite analizar la realidad desde una perspectiva ética y proponer medidas que vayan en esa dirección.

En la aplicación del Modelo que proponemos, destacamos el valor estratégico de la ética y de las personas, dentro de los recursos intangibles de la empresa, y de la GERRHH como capacidad estratégica (Gráfico 1). Esto permitirá a las empresas adoptar unas prácticas de gestión de las personas en el sentido definido por Walton (1985), sin olvidar que la gestión ética implica llevar a cabo las actuaciones de una determinada

manera, en la que es necesario que esté implicada toda la organización y no solo la Dirección de Recursos Humanos (DRRHH) (Fernández de Tejada *et al.*, 2005).

Gráfico 1: Un modelo de Gestión Ética de Recursos Humanos



Para conseguir que exista un compromiso por parte de los trabajadores, estos deben percibir que también existe ese compromiso por parte de la organización (Bayo y Merino, 2002); además, tiene que existir congruencia de valores entre los empleados y la organización (Argyris, 1957). De ahí que en el Modelo GERRHH se establezcan prácticas de comportamiento y actuación, y rutinas organizativas (Nelson y Winter, 1982) no solo para los empleados, sino también para los directivos y los mandos intermedios. La ética debe ser un manto que cubra todas las actuaciones de la organización y que impregne todas las áreas. Por su parte, la GERRHH tiene que ir más allá del cumplimiento estricto de la legislación vigente, proporcionando a la organización las herramientas necesarias para elaborar dicho manto.

Este Modelo implica integrar la dimensión ética en las actividades, funciones y procesos que afectan a las personas de la organización, de tal manera que su gestión ética se transforme en una metacapacidad, es decir, en una capacidad organizativa de orden superior o metarrutina que permita a la empresa que la posea obtener una ventaja competitiva sostenida (Collis, 1994).

Un sistema de recursos humanos bien desarrollado es un activo invisible, según la concepción de Itami (1987), que crea valor cuando está integrado en los sistemas operativos de la organización (Becker y Gerhart, 1996), tal y como propone el Modelo GERRHH al integrar la ética en la gestión de recursos humanos. Así pues, en contraposición al estilo tradicional basado en el control y la subordinación de los empleados (Sashkin, 1984), la GERRHH se integraría en lo que se conoce como gestión por compromiso (Walton, 1985; Lawler, 1986; Wood y Albanese, 1995), y el Modelo GERRHH podría muy bien ser considerado dentro de las prácticas de trabajo de alto rendimiento (Huselid, 1995), lo que implica la participación activa de los empleados en la toma de decisiones, proporcionándoles los recursos y el apoyo organizativo necesarios para ello.

Las actitudes, comportamientos y habilidades de los empleados son variables que explican la influencia de la DRRHH sobre el desempeño organizativo (Becker *et al.*, 1997; Becker y Huselid, 1998; Ferris *et al.*, 1998; Ostroff y Bowen, 2000; Ostroff y Bowen, 2004). Además, se hace necesario destacar la importancia de integrar la gestión de recursos humanos en la visión estratégica de la organización (Wood y Albanese, 1995; Roche, 1999), y resaltar que el modo en que es dirigido el personal no solo es crítico para el éxito de la empresa, sino que puede ser fuente de ventajas competitivas sostenibles (Barney y Wrigth, 1998; Scullion y Starkey, 2000).

El Modelo GERRHH opta por la distinción explícita entre las prácticas concretas del sistema de gestión de recursos humanos y la política organizativa, que refleja las líneas generales que los directivos adoptan sobre los recursos humanos (De Saá y García, 2001). Además, recoge las siete prácticas generadoras de éxito: seguridad en el empleo, contratación selectiva de personal, trabajo en equipo, compensación contingente, formación extensiva, reducción de diferencias de *status* y transferencia de información (Pfeffer, 1994, 1998).

La dirección de personas debe hacerse desde todos los niveles organizativos, ya que cada directivo tiene responsabilidades de dirección de recursos humanos con relación a las personas sobre las que tiene autoridad. En este sentido, el Modelo GERRHH favorece una fuerte interdependencia entre los directivos y los trabajadores, que permitirá formular e implementar la estrategia de forma integrada (Mintzberg, 1978), siendo fundamental la participación e implicación de los directivos para que la estrategia alcance el éxito (Purcell y Ahlstrand, 1994).

La gestión estratégica de la DRRHH propiamente dicha debe encuadrarse dentro de la dirección estratégica de la empresa, y coordinarse con otros agentes de la actividad empresarial (Claver *et al.*, 1996; García Tenorio y Sabater, 2004). Esta concepción se caracteriza porque (Pieper, 1990):

- Va más allá de lo que tradicionalmente se ha entendido como administración de personal.
- Pone el acento en la formación y desarrollo de los individuos.
- Comprende una especial filosofía que califica al recurso humano como su mejor activo, considerándolo capaz y deseoso de crecer y desarrollarse.
- Pretende un aumento de categoría de la función de personal hasta su integración en la estrategia de la empresa.

El Modelo GERRHH integra esta visión de la DRRHH al situar a la persona en el centro de la organización de tal manera que se trata de una dirección de personas (Gasalla, 2004).

Los objetivos de la DRRHH son muy variados: sociales, de la organización, los propios de la función de recursos humanos, y personales (Saavedra *et al.*, 2003). Para conseguir estos objetivos, las actividades de la DRRHH se dirigen a la consecución y mantenimiento de las personas que precise la organización.

Además, la tendencia actual va hacia una concepción de la DRRHH descentralizada, configurándose el Departamento como un órgano *staff* dependiente de la Dirección General responsable de las políticas de personas de toda la empresa, pero no de su aplicación, que es responsabilidad de los órganos de línea (Saavedra *et al.*, 2003).

A continuación exponemos las principales funciones de la gestión de recursos humanos en las que incorporamos la manera de llevarlas a cabo, es decir, las prácticas y rutinas organizativas propuestas por el Modelo GERRHH, de forma que la ética esté presente en todas y cada una de ellas (Jennings, 2002; Fernández de Tejada *et al.*, 2005).

Desde la Dirección de la empresa

La Dirección de la empresa debe integrar las políticas de gestión ética de recursos humanos en la dirección estratégica de la misma, al mismo tiempo que potencia el enriquecimiento personal de los empleados:

- Poner a la persona en el centro de la toma de decisiones, lo que implica preguntarse por la repercusión que cada decisión tiene en el trabajador.
- Dar ejemplo y fomentar comportamientos honrados y leales.
- Generar un clima de confianza que favorezca la comunicación a todos los niveles.
- Fomentar la participación estableciendo los canales de comunicación más efectivos.
- Establecer medidas para favorecer la conciliación de la vida laboral y personal.
- Concebir y orientar el departamento de recursos humanos como proveedor de servicios al personal.
- Impedir cualquier tipo de discriminación por razón de sexo, etnia, religión u otras.
- Fomentar la participación de los trabajadores, que podrán ejercer como consultores de los ejecutivos.
- Fomentar y facilitar el funcionamiento de los sindicatos. Si no existiesen, promover la creación de una figura (defensor del empleado) que pudiese asumir sus funciones.
- Garantizar la igualdad de salario ante la misma categoría profesional.
- Establecer diferentes sistemas de motivación que permitan a los empleados satisfacer distintas necesidades.
- Otorgar responsabilidad y reconocimiento público del buen rendimiento.
- Utilizar el poder de manera justa, responsable y con sentido ético.
- Delegar poder y autoridad.
- Establecer un sistema que permita verificar y corregir el grado de cumplimiento ético.
- Hacer públicas las normas internas y las sanciones en caso de incumplimiento.
- Ejercer la acción disciplinaria de forma igualitaria, privada y respetuosa.
- Favorecer las políticas de promoción interna.
- Establecer medidas que ayuden a los empleados a fijar metas y percibir las novedades como oportunidades, no como amenazas.

Desde la Dirección de Recursos Humanos

La DRRHH debe llevar a cabo una adecuada planificación de las personas que permita a la organización contar en cada momento con la persona idónea:

- Escuchar las necesidades y aspiraciones de los empleados cuando se elabora el inventario de personal, e intentar llegar a un acuerdo sobre su adjudicación al puesto de trabajo.
- Contar con un sistema de información de recursos humanos claro, transparente, universal y confidencial.

Asimismo, debe analizar y diseñar los puestos de trabajo recogiendo toda la información por parte de los trabajadores para definir las tareas y capacidades necesarias en cada puesto de trabajo:

- No debe utilizarse como un instrumento que señale deficiencias en el desempeño.
- Garantizar la confidencialidad, explicando claramente al empleado el objetivo del análisis.

- No hacer preguntas personales, solo las relacionadas con el puesto, respetando la intimidad del empleado.
- Preguntarle por sus aspiraciones en relación con el puesto.
- Evitar cualquier tipo de discriminación entre los empleados del mismo puesto.
- Asegurarse de que el número de tareas asignado a cada puesto es el adecuado.
- Otorgar al empleado la posibilidad de tener autonomía sobre su trabajo, de decidir tareas.
- Favorecer la relación fluida entre puestos y potenciar las relaciones entre empleados.
- Hacer más atractivos los trabajos menos aceptados socialmente.
- Si se modifica la práctica laboral, contar previamente con los sindicatos y explicar al empleado cuáles son los objetivos.
- Diseñar los puestos de manera que puedan representar un reto para el empleado y le permitan, al mismo tiempo, un alto grado de satisfacción.
- En los trabajos más monótonos, facilitar al empleado la posibilidad de realizar diversas tareas que le permitan desarrollar diferentes capacidades, habilidades y conocimientos.
- Cuando no sea posible ampliar las tareas, practicar la rotación de puestos.
- Favorecer la identidad de la tarea para que el empleado pueda conocer los resultados de su esfuerzo.

En la búsqueda de personal, debe identificar e interesar a candidatos que sean idóneos para ocupar los puestos que haya que cubrir:

- En caso de búsqueda externa ofrecer información precisa, responsable y veraz, que permita configurar una imagen fiel de lo que la empresa ofrece.
- Dar a conocer al candidato las características del puesto que va a ocupar, proporcionando la información sobre las tareas a desempeñar y la responsabilidad y autonomía que el puesto conlleva, así como la remuneración completa y la política de promoción interna.

En la selección de personal tiene que determinar qué candidatos pueden pasar a formar parte de la organización (búsqueda externa) o a ocupar un puesto de trabajo diferente (promoción o traslado):

- Fijar los criterios de selección objetivos y que garanticen la igualdad de oportunidades entre candidatos.
- En los cuestionarios y entrevistas de selección, garantizar el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar, y a la propia imagen del candidato.
- Garantizar al candidato la confidencialidad de los datos que aporta en la selección, evitando, además, discriminación por razón de sexo, etnia, religión u otras.
- Proteger los derechos humanos, especialmente cuando se trate de contratar a discapacitados o inmigrantes.
- Si se contrata una empresa externa para efectuar la selección de personal, asegurarse de que esta cumple los criterios éticos emanados desde la dirección general.
- Proporcionar al candidato una descripción realista del puesto que pretende ocupar, así como de las normas de la empresa.
- Dar a conocer a los candidatos las políticas de contratación y promoción interna, estableciendo unas prácticas que les permitan diseñar su carrera en la empresa e integrarse en la cultura de la misma
- Informar al candidato de la existencia o no de período de prueba, y de las condiciones del futuro contrato (salario, vacaciones, seguros, programas de formación, etcétera).

En la orientación y ubicación debe incluir la asignación inicial de los nuevos empleados, la promoción y el cambio de destino hasta la finalización de la relación laboral:

- Ante la llegada de un nuevo empleado, poner en marcha un programa de orientación que le permita comprender y aceptar los valores, normas y creencias que tienen las otras personas de la organización.
- Dar a conocer las políticas que fijan los criterios de promoción e informar sobre las vacantes que se produzcan.
- Utilizar los programas de *outplacement* como forma de mitigar los efectos en caso de despido.

Tiene que establecer un sistema de comunicación interno que incorpore a la información la escucha atenta y la emoción:

- Favorecer una comunicación libre de prejuicios y juicios de valor.
- Utilizar un lenguaje sencillo, claro y preciso que favorezca la transparencia de los mensajes.
- Fomentar la comunicación entre los directivos y el resto de empleados, favoreciendo el desarrollo de la empatía.
- Establecer canales de comunicación que permitan el seguimiento de los mensajes y la retroalimentación.
- Poner en marcha un programa de sugerencias y quejas que garantice la confidencialidad y el anonimato.
- Implementar un programa de asesoría al personal encaminado a analizar, explorar y resolver problemas tanto profesionales como personales de los empleados.

También debe desarrollar políticas de formación destinadas a la capacitación de los empleados:

- Fomentar la formación en el puesto.
- Establecer programas de formación universales y equitativos que permitan el desarrollo humano y profesional, y favorezcan la promoción.
- Desarrollar programas de formación que ofrezcan el máximo de aspiraciones individuales acordes con las capacidades de la persona.

Además, tiene que establecer un programa de desarrollo de carreras para fijar la relación de puestos que podrá llegar a desempeñar un trabajador a lo largo de su vida laboral:

- Diseñar los planes de carrera unificando los criterios de formación, evaluación y promoción.
- Establecer métodos de colaboración entre la DRRHH y los trabajadores para analizar el tipo de trabajo que mejor se adapte e interese al trabajador.
- Promover la existencia de planes de carreras para todos los trabajadores que aseguren la igualdad de oportunidades.
- Implantar sistemas de promoción equitativos, transparentes y universales.
- Implicar a los superiores jerárquicos en este proceso.

Fijar un proceso de evaluación del desempeño que permita valorar la forma en la que el trabajador realiza las tareas que conlleva su puesto de trabajo:

- Establecer estándares objetivos, confiables y justos del desempeño individual.
- Orientar la evaluación del desempeño a resaltar lo positivo y buscar soluciones de lo negativo.
- Conceder al trabajador la responsabilidad de su trabajo.
- Determinar los indicadores que se van a utilizar como medida del desempeño y comunicarlos a todos los trabajadores.
- Proporcionar *feedback* tanto a los superiores como a los propios trabajadores sobre su desempeño y logros.
- Utilizar las evaluaciones como medida de promoción.

Regular, a través de una política de compensación, las directrices sobre las retribuciones que los trabajadores de la organización reciben a cambio de su actividad laboral:

- Establecer una política de compensación capaz de atraer y mantener a las personas adecuadas para la organización.
- Desarrollar políticas de compensación que sean justas y equitativas, manteniendo tanto la equidad interna como la externa.
- Fijar una política de incentivos que sea pública y equitativa.
- Respetar los compromisos adquiridos con los trabajadores

4 CONCLUSIONES

Existe una corriente de la literatura de recursos humanos que aboga por una intensificación en el uso de prácticas laborales “humanizadoras” especialmente si quiere conseguirse una correcta implementación de estrategias competitivas que requieren la implicación del trabajador en el proceso. Para que puedan implementarse prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, es importante que se tenga una cultura de empresa fuerte basada en valores compartidos (Camps y Luna-Arocas, 2008). Por otro lado, los directivos utilizan las tradiciones y las creencias para motivar a los miembros de la organización a sustituir sus objetivos individuales por el compromiso a los valores organizativos (Ouchi, 1980). Puesto que la gestión ética de recursos humanos está basada en el compromiso de sus miembros, nuestra conclusión es que se trata de una gestión de alto rendimiento.

La conclusión teórica que se deriva del análisis que hemos realizado es que cuando se aplica el Modelo propuesto, la GERRHH adquiere una proyección estratégica que permitiría a la empresa generar una ventaja competitiva sostenible. La principal novedad del Modelo es la incorporación de la Ética a la gestión de recursos humanos, tanto a nivel organizativo como personal, lo que permitirá una mejor implementación de las prácticas y rutinas de gestión de recursos humanos. Sin embargo, esta novedad supone una limitación a la hora de la contrastación empírica, puesto que la naturaleza de las principales variables a observar es cualitativa, no cuantitativa.

En futuros trabajos nos proponemos seguir profundizando en esta línea de investigación contrastando con trabajos empíricos la influencia de la GERRHH en los resultados organizativos a través de la aplicación del Modelo GERRHH.