

RESPONSABILIDAD SOCIAL COMPARTIDA: UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS COMO GARANTÍA DE ÉXITO Y COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

Antonio Madrid García

Head of HR Operations. Compass Group

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don Juan CHOZAS PEDRERO, don Alfonso GORDON GARCÍA-SALCEDO, don Juan Carlos LÓPEZ GONZÁLEZ y don Alfonso MERINO HIJOSA.

EXTRACTO

El directivo de recursos humanos ha evolucionado al igual que lo ha hecho el propio departamento. La creación de este marcaba el comienzo. Posteriormente, el reto era transitar desde una concepción administrativa hasta una concepción estratégica como miembro en el comité de dirección. Pero el camino aún no ha finalizado. Ahora, el directivo de recursos humanos debe iniciar otra etapa con el objetivo de que la organización sea mucho más competitiva y obtenga el éxito perseguido. Para ello, apostamos por una orientación multidimensional e integradora en la que se dan cita múltiples agentes con distinto nivel de responsabilidad y que está mediada por una realidad socioeconómica caracterizada por el descenso del índice de natalidad, la prolongación de la esperanza de vida, los movimientos migratorios, el sistema de pensiones y el nivel de desempleo. Debido a lo anterior, el modelo debe permitir la individualización de todas las políticas de recursos humanos para que respondan a las inquietudes y expectativas de cada uno de los empleados, al tiempo que se obtienen, cómo no, los objetivos perseguidos por la estrategia de la organización. Denominamos a esta orientación: modelo de responsabilidad social compartida.

Palabras claves: responsabilidad social compartida, modelo de gestión y desarrollo de personas, éxito, competitividad y director de recursos humanos.

Fecha de entrada: 30-04-2014 / Fecha de aceptación: 10-07-2014

SHARED SOCIAL RESPONSIBILITY: A NEW MODEL FOR MANAGING AND DEVELOPING PEOPLE TO ACHIEVE ORGANIZATIONAL SUCCESS AND COMPETITIVENESS

Antonio Madrid García

ABSTRACT

The human resources director has evolved the same as the human resources department has. The creation of the department was the beginning. After that, the challenge was to move forward from an administrative view to a strategic one as a member of the executive committee. But the road hasn't been completed yet. Now, the human resources director must start a new phase with the aim of achieving success and competitiveness for the company. For that reason, we bet on a multidimensional and integrationist view where there are many agents involved with different levels of responsibility and it's been influenced by socioeconomic reality characterized by the decrease of birth rate, improving life expectancy, migratory movements, pensions system and unemployment rate. In addition, the model must allow the individualization of all human resources policies to answer to the concerns and expectations of all the employees, while the objectives are achieved in line with the Company strategy. We've named this orientation: shared social responsibility.

Keywords: shared social responsibility, model for managing and developing people, success, competitiveness and human resources director.

Sumario

- I. Introducción
 - II. Cuestiones socioeconómicas a tener en cuenta
 - III. La influencia de las variables socioeconómicas en la individualización de las políticas de gestión de personas
 - IV. Responsabilidad social compartida: Definición
 - V. Responsabilidad social compartida: Desarrollo del modelo
 - VI. Responsabilidad social compartida: La responsabilidad del directivo de recursos humanos
 - VII. Responsabilidad social compartida: Cuantificación de la responsabilidad de los agentes
 - VIII. Mitos que derriba el modelo de responsabilidad social compartida
 - IX. Conclusión
- Bibliografía

I. INTRODUCCIÓN

Muchos empresarios, consejeros delegados, gerentes, directores generales y CEO se sienten tranquilos al haber tomado la decisión, ya sea recientemente o hace ya algún tiempo, de incorporar a un directivo a sus organizaciones para que se ocupe de la gestión propia del departamento de recursos humanos. Sí que es cierto, aunque existan diferentes concepciones/orientaciones acerca de las labores que son consideradas propias de recursos humanos, que el hecho de contar entre el equipo de dirección con un miembro encargado de liderar el departamento ya es un gran avance, sobre todo si lo comparamos con aquellas organizaciones que todavía no lo han hecho. De cualquier modo, para la organización no será garantía de éxito el hecho de contar con un directivo encargado de liderar el departamento de recursos humanos. Es decir, la mera presencia podría considerarse una condición necesaria, pero no suficiente.

Tradicionalmente, se ha considerado que una organización debía plantearse la necesidad de incorporar a un profesional de recursos humanos para llevar a cabo las tareas consideradas propias del área: selección, formación, compensación y beneficios, entre otras, cuando aquella superaba los 250 empleados. Este criterio objetivo correspondía al momento en el que la compañía dejaba de ser una Mediana Empresa¹. A partir de este momento el profesional de recursos humanos tomaba las riendas del departamento; el cual, hasta entonces, había repartido las tareas entre distintas áreas y profesionales. Nos referimos a los financieros que asumieron la gestión de nómina y administración de personal, a los abogados que asumieron las relaciones laborales, a los técnicos de prevención de riesgos laborales que asumieron la evaluación y la gestión del clima laboral, al propio gerente/director general que asumía la política de retribución y compensación, y tantos otros miembros y departamentos que, de forma puntual o con mayor frecuencia, realizaban tareas que podrían considerarse propias de un departamento de recursos humanos.

Debido a lo anterior, las tareas del directivo de recursos humanos, por lo menos en un inicio, estaban bien definidas: administración de personal, relaciones laborales, compensación y beneficios y clima laboral. Es decir, todas las que estaban repartidas entre los distintos departamentos y profesionales.

¹ Los criterios a contemplar a la hora de decidir si una empresa es una microempresa, una pequeña o una mediana empresa son: número de empleados, volumen actual de negocio y balance anual. En el caso del número de empleados es obligatorio respetar los umbrales establecidos, pero en el caso de una pyme puede optar por cumplir o el criterio del límite del volumen de negocio o el del balance general. Para una mediana empresa los umbrales serían: menos de 250 empleados, menor o igual a 50 millones de euros de volumen de negocio y menor o igual a 43 millones de euros de balance anual.

A partir de ahí, y una vez conseguidos los «early wins»², había que dotar de contenido al departamento realizando otras nuevas tareas que no eran conocidas por la organización. Nos referimos, entre otras, a las cuestiones relacionadas con la captación y desarrollo del talento, la formación y el desarrollo y la evaluación del desempeño. Con esto ya estaba el departamento de recursos humanos en pleno funcionamiento. Ante esta realidad, cabría decir que todos estarían satisfechos. Por un lado, el resto de profesionales y áreas que dejaban de realizar una serie de tareas que siempre consideraron que no les pertenecían. Por otro lado, el directivo de recursos humanos al haber conseguido aglutinar con éxito todos las áreas que se encontraban dispersas e introducir nuevos ámbitos de gestión en la organización. Por último, el propio empresario/director general al obtener resultados por partida doble: rigor técnico y profesionalidad en las tareas genuinamente propias de lo que tradicionalmente se han considerado recursos humanos y nuevas funciones de valor añadido aportadas por el nuevo directivo.

En otros casos, el directivo de recursos humanos ya se encontraba en la propia organización y se enfrentaba al reto de abandonar la etiqueta de director de personal y su vinculación al área de administración y pilotar la transición hasta una concepción más amplia apelando a un mayor contenido del departamento: selección de personal, formación, evaluación del desempeño, programas de gestión y desarrollo del talento, entre otros. Completar esta transición le permitió ganarse la denominación de director de recursos humanos y el reto, nada fácil, era el de acentuar la importancia, todavía no desde un lugar en el comité de dirección, de una gestión integral de personas como respuesta a los retos planteados por la estrategia corporativa.

La siguiente fase a completar, por parte del directivo de recursos humanos, era la de desempeñar un rol de carácter más estratégico en todo lo concerniente a la gestión de personas en aras de la consecución del éxito empresarial. Para ello, era imprescindible la presencia en el comité de dirección, al igual que se encontraban el resto de directivos de otras áreas funcionales de la organización. Con este objetivo cumplido, la estrategia de personas también tenía una orientación a largo plazo dentro de la estrategia corporativa.

El directivo de recursos humanos posee en su *background* profesional un componente técnico que le caracteriza y que le capacita para el desarrollo de las tareas propias de la posición. Todo ello, con una orientación aglutinadora y con una perspectiva única. Pero, a pesar de esto y como mencionamos anteriormente, contar con este directivo en la organización es una condición necesaria, pero no suficiente si lo que pretendemos es conseguir la competitividad y el éxito de la misma.

Tanto en el caso en el que el directivo de recursos humanos haya tenido que crear el departamento o haya tenido que cambiar la orientación desde una concepción más administrativa, el camino no ha sido fácil. Del mismo modo, tampoco lo ha sido el recorrido hasta llegar al comité de dirección.

² Podríamos definir este concepto como aquellos beneficios/ganancias que obtiene el directivo en las primeras semanas de la toma de posesión de sus nuevas responsabilidades. Esto ayuda a construir la credibilidad del directivo e impulsa a pensar que están ocurriendo cosas positivas en la organización. Debido a lo anterior, el directivo debe identificar elementos que creen valor y aumenten los resultados.

Pero, insistimos, el hecho de haber pilotado este recorrido hasta llegar a asumir el rol que le correspondía en el comité de dirección vuelve a ser una condición necesaria, pero no suficiente para la consecución de la mejora de la competitividad y el éxito de la organización. Realmente, el verdadero gran reto al que se enfrenta el directivo de recursos humanos comienza ahora.

II. CUESTIONES SOCIOECONÓMICAS A TENER EN CUENTA

Nos enfrentamos al reto de gestionar a personas en un contexto mediatizado por los siguientes aspectos de carácter socioeconómico que afectan a la sociedad en su conjunto y, específicamente, también a nuestras organizaciones:

1. Descenso del índice de natalidad. En el año 2013, en nuestro país, nacieron 425.390 niños; los cuales representaron un 6,4% menos que en el año 2012.

El número de nacimientos por cada mil habitantes, o lo que es lo mismo, la tasa de natalidad, en 2013 fue del 9,1%, mientras que en 1960 era del 21,70%.

La fecundidad de reemplazo³ está fijada en 2,1 (número medio de hijos) por mujer y en el año 2013 fue de 1,27. Este vertiginoso descenso viene motivado, principalmente, por la reducción del número de mujeres en edad fértil.

Los anteriores datos muestran que el relevo generacional no se encuentra garantizado en nuestro país. En el caso de que la evolución demográfica siga esta tendencia, España perdería 2,6 millones de habitantes en el año 2023, por lo que la población española se reduciría a 44,1 millones.

2. Prolongación de la esperanza de vida. La esperanza de vida al nacimiento aumentó con respecto al año 2012 en 0,6 años y se situó en 82,8 años. Por sexo, en los varones alcanzó los 80 años y en las mujeres los 85,6. Se prevé que en el año 2022 la esperanza de vida al nacimiento en los varones sea de 81,8 años y en las mujeres de 87 años. Este aumento en la esperanza de vida, en los países occidentales, es debido a los avances médicos y tecnológicos, a los cambios en los hábitos nutricionales y condiciones de vida, así como al acceso de la población general a los servicios sanitarios.

3. Movimientos migratorios. Los flujos migratorios de inmigración y emigración se ven afectados por la situación socioeconómica del país, ya sea de forma estructural o coyuntural. Entre los factores regulatorios nos encontramos, entre otros, el nivel de desempleo, el nivel de riqueza y las expectativas de desarrollo y crecimiento del país.

³ Se refiere a la fecundidad mínima necesaria para que una población cerrada, sin tener en cuenta las migraciones, se mantenga indefinidamente en el tiempo sin disminuir su volumen.

El flujo inmigratorio alcanzó en 2013 las 291.041 inmigraciones, un 4,3 % menos que en 2012; mientras que 547.890 personas abandonaron España, un 22,7% más que en 2012.

Del mismo modo, los datos del padrón de españoles residentes en el extranjero⁴ del Instituto Nacional de Estadística refleja que el número de españoles que residen en el exterior es de 2.183.043 a 1 de enero de 2015, un 6,1% más que en el año 2014.

4. Sistema de pensiones. España, al aumentar la esperanza de vida, tener un saldo migratorio negativo y ver como descende el número de nacimientos, puede ver comprometido su sistema público de Seguridad Social al tener que hacer frente a un número creciente de pensiones de jubilación, la cuales suponen un importe medio superior a las precedentes y cuyo abono implica un periodo mayor. Para ello, el Gobierno ha establecido una serie de medidas con el objetivo de reformar el sistema de pensiones: incremento de la edad de jubilación⁵; prolongación de la vida activa e incremento de la participación en el mercado de trabajo de los trabajadores de más edad. Para ello, se vinculará la edad de jubilación a los aumentos de la esperanza de vida, se racionalizará el acceso a los planes de jubilación anticipada y a otras vías de salida temprana del mercado laboral, y se favorecerá la prolongación de la vida laboral facilitando el acceso al aprendizaje a lo largo de la vida, desarrollando oportunidades de empleo para los trabajadores de más edad y fomentando el envejecimiento activo.

Los expertos indican tres aspectos para asegurar la sostenibilidad del sistema nacional de Seguridad Social y el impulso del envejecimiento activo: mayor relevancia a la carrera de cotización del trabajador para favorecer la aproximación de la edad real de jubilación a la edad legal de acceso a la jubilación, el acceso a la jubilación anticipada debería reservarse a aquellos trabajadores que cuenten con largas carreras de cotización y la coexistencia de salario y pensión.

5. Nivel de desempleo. A lo largo de estos años de dificultad económica, en nuestro país, hemos asistido a una fuerte destrucción en el empleo de las personas en edad de trabajar. Si atendemos a las estadísticas que elabora el Servicio Público de Empleo Estatal relativas al paro registrado⁶, podemos comprobar que desde enero de 2007, fecha en la que comienza a registrarse

⁴ La Ley 4/1996, de 10 de enero, por la que se modifica la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las bases de Régimen Local en relación con el padrón municipal, establece que la Administración General del Estado confeccionará un padrón de españoles residentes en el extranjero (PERE). El PERE se constituye con los datos existentes en el registro de matrícula de cada oficina consular de carrera o sección consular de las misiones diplomáticas. Las personas inscritas en este padrón se considerarán vecinos del municipio español que figura en los datos de su inscripción únicamente a efectos del ejercicio del derecho a sufragio, no constituyendo, en ningún caso, población del municipio.

⁵ La edad de jubilación en el 2027 será de 67 años para personas que hayan cotizado menos de 38 años y 6 meses. Para las personas con un periodo de cotización superior a los 38 años y 6 meses la edad de jubilación será a los 65 años

⁶ El paro registrado está constituido por el total de demandas de empleo en alta, registradas por el SEPE, existentes el último día de cada mes, excluyendo las que correspondan a situaciones laborales descritas en la Orden Ministerial de 11 de marzo de 1985 (BOE de 14 de marzo de 1985) por la que se establecen criterios estadísticos para la medición del paro registrado.

una desaceleración y un reequilibrio de la economía española, el paro registrado fue de 2.082.508 personas. En marzo de 2015, los demandantes de empleo aumentaron en más de 2.360.000 personas hasta llegar a los 4.451.939.

Otra de las estadísticas que muestra el nivel de desempleo en España sería la encuesta de población activa⁷, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística. Esta nos indica que la tasa de paro en el primer trimestre del año 2007 era del 8,47% con más de un 1.800.000 personas paradas, mientras que en el cuarto trimestre del año 2014 la tasa de paro se encontraba en el 23,7%, con más de 5.450.000 personas paradas.

Por edades la peor cara se muestra en el grupo de edad comprendido entre los 25 y 54 años, con más de 4.000.000 de personas paradas. El comportamiento también se muestra bastante desigual en relación con la tasa de parados por comunidades autónomas, donde la menor tasa de paro, con un 14,92%, se encuentra en la Comunidad Foral de Navarra; mientras que la mayor se encuentra en Andalucía con un 34,23%.

III. LA INFLUENCIA DE LAS VARIABLES SOCIOECONÓMICAS EN LA INDIVIDUALIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS

Desde las organizaciones no podemos hacer caso omiso a los anteriores aspectos de carácter socioeconómico, los cuales nos deben guiar a la hora de establecer las directrices de nuestras políticas de gestión y desarrollo de personas. Veamos qué aspectos hay que tener en cuenta en el diseño de las políticas de gestión de recursos humanos:

1. *Atracción e incorporación de talento*. Es decir, localizar, identificar y atraer a las personas más adecuadas para nuestra organización. Para lo anterior, es necesario:

- Utilizar los medios de reclutamiento que nos permitan acceder a los profesionales ubicados en cualquier lugar y zona geográfica. Como hemos podido comprobar, el desempleo se comporta de forma distinta en función del lugar de España en el que nos encontremos. También hemos visto que el saldo migratorio es negativo, es decir, que cada vez salen al extranjero más ciudadanos españoles y llegan menos inmigrantes. De ahí que los medios a utilizar tengan que contemplar estas realidades

⁷ Encuesta de población activa (EPA). Se trata de una investigación continua y de periodicidad trimestral dirigida a las familias, cuya finalidad principal es obtener datos de la fuerza de trabajo y de sus diversas categorías (ocupados, parados), así como de la población ajena al mercado laboral (inactivos). La muestra inicial es de unas 65.000 familias al trimestre que equivalen aproximadamente a 180.000 personas.

si queremos identificar e incorporar a los profesionales más adecuados, independientemente del lugar en el que residan, estudien o se encuentren en ese momento.

- Redefinir los perfiles personales y profesionales. La realidad demográfica y de desempleo nos tiene que hacer reflexionar acerca de los nuevos perfiles que debemos incorporar a nuestras organizaciones. El descenso en el índice de natalidad implica un menor número de jóvenes en la población activa a incorporar a las empresas y el creciente envejecimiento de la población implica profesionales de mayor edad con necesidad y deseo de trabajar. Del mismo modo, el gran número de desempleados presentes en los grupos de edad comprendidos entre los 25 y 54 años implica desterrar pasados estereotipos y prejuicios respecto a la edad de los profesionales activos y en desempleo.
- Aplicar distintos procedimientos y técnicas que nos permitan identificar las competencias profesionales y las características personales que realmente necesitamos para la consecución de los objetivos organizacionales, aislando cualquier elemento subjetivo que nos lleve a cometer errores en la identificación de los candidatos ideales. De ahí que las pruebas deban aislar cualquier tipo de variable social, cultural y generacional que favorezca a un candidato frente a otro, ya que para la cobertura de una posición nos encontraremos con candidatos de nacionalidades, generaciones, experiencias y perfiles totalmente distintos entre sí, y que, potencialmente, podrían ser profesionales válidos para el desempeño de sus funciones. Lo realmente diferenciador será la capacidad de aprendizaje, de adaptación a nuevas realidades, de continua innovación y de reinención, es decir, las habilidades y las capacidades de los candidatos.

2. Formación y desarrollo. La realidad del mercado de trabajo, y los perfiles profesionales presentes en él, también será un reto al que deberá responder la formación y el desarrollo. Por ello, en nuestras organizaciones se darán cita empleados con un elevado nivel de conocimiento y experiencia, con unas necesidades y expectativas propias de perfiles sénior, conjuntamente con otros empleados júnior, todavía sin un gran bagaje profesional. Debido a lo anterior, se hace necesario lo siguiente:

- Diseño de programas formativos acordes con los distintos niveles requeridos (básico, experto y avanzado).
- Itinerarios formativos técnicos para el desempeño del oficio e itinerarios formativos para el desarrollo y potenciación de las habilidades requeridas.
- Aprovechamiento del bagaje profesional de los perfiles sénior para el desarrollo de los perfiles júnior a través de programas de gestión del conocimiento, *mentoring* y formadores internos.
- Formación continua que responda a la realidad cambiante requerida por la estrategia corporativa y por unos mercados altamente competitivos.

3. Evaluación del desempeño. Con el objetivo de que la compañía consiga aumentar la competitividad y el éxito, la evaluación del desempeño debe identificar la contribución de cada uno de los empleados y, como veremos posteriormente, reconocer la misma. La contribución de cada uno de los distintos perfiles hace que la empresa, en su conjunto, alcance sus objetivos. Los perfiles más júnior contribuyen con su empuje, velocidad y rápida adaptación a los cambios. Los profesionales más sénior aportan su experiencia, conocimiento y reflexión. Qué duda cabe que las contribuciones realizadas a la organización por cada uno de estos grupos de profesionales ofrecerá unos resultados mucho más enriquecedores y variados. Por ello, tanto la metodología como el proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores deben permitir esta atención a la diversidad.

4. Compensación y beneficios. El objetivo de esta política es la de atraer, reconocer y retener a nuestros colaboradores, por lo que la importancia de una adecuada gestión es crucial para toda organización. Debe ser algo vivo que permita adaptarse a las distintas fases vitales que atraviesa un empleado, ya que en función del estadio en el que se encuentre cobrará más importancia un elemento u otro de la misma. Del mismo modo, la convivencia de distintas generaciones en la empresa con necesidades diferenciadas y características propias de cada uno de los grupos de edad se convierte en una máxima a la que tiene que responder la política de compensación y beneficios. Por ejemplo, un mismo empleado no valorará por igual un paquete retributivo que conlleve guardería, consistente en una ayuda económica o en una plaza en la guardería de la empresa, cuando sus hijos sean pequeños o cuando ya sean mayores. En otras circunstancias, podemos encontrar dos profesionales con la misma categoría profesional, pero uno de ellos con hijos, el cual valorará mucho más el beneficio de la guardería en su paquete retributivo que el otro.

Consideramos que toda política de compensación y beneficios tiene que contemplar los siguientes aspectos:

- *Retribución flexible.* No solamente desde el punto de vista del atractivo fiscal, tanto para empresas como para empleados, sino desde el diseño individualizado para cada uno de las personas dentro del programa general de compensación. Es decir, que cada uno posea la libertad y la flexibilidad de decidir los elementos que componen «su» paquete retributivo, así como el peso de cada uno de ellos en cada una de las fases vitales en la que se encuentre.
- *Retribución variable.* Competitiva y justa. Son los dos aspectos principales que deben caracterizar al sistema de retribución variable. Reconocerá la contribución de cada uno de los empleados al desarrollo de la compañía a corto, medio y largo plazo.
- *Planes de jubilación.* Puesto que la sostenibilidad del sistema nacional de pensiones es algo que siempre está en discusión, cobran especial relevancia las aportaciones que desde las empresas se destinen a los planes privados de jubilación. Estas, vendrán a complementar las aportaciones privadas que los empleados, a título individual, puedan realizar a sus planes de pensiones.

5. *Cultura organizacional*. Cada vez cobran más importancia los valores que definen a la cultura de la organización. En este sentido, la cultura debe contemplar los siguientes aspectos:

- Los valores deben ser suficientemente flexibles y adaptables a las inquietudes de los diferentes grupos sin perder de vista la coherencia y la fortaleza para que orienten e integren a todos los miembros de la organización.
- Entornos de trabajo retadores que respondan a las expectativas de los empleados, tanto en calidad como en cantidad de proyectos e iniciativas.
- Conciliación de la vida familiar y la profesional. Cualquier empleado, independientemente de su edad, recorre a lo largo de su vida profesional distintas fases en las que resulta imperioso no desatender aspectos de su vida privada: cuidado de niños, problemas de salud, cuidado de mayores, ocio, etc. De ahí que la conciliación sea un valor que deba estar presente en la cultura de toda compañía.

6. *Retención del talento*. La definición de talento o de los profesionales de alto valor para la compañía no debe estar condicionada por las características diferenciales: edad, experiencia, lugar de procedencia, inquietudes, etc., de los empleados, ya que de lo contrario se cometería el error de dejar escapar a los mejores profesionales que contribuirían al éxito y a la competitividad de la organización.

La retención de los profesionales de valor añadido para la organización no debería ser una política de gestión de personas como tal, sino que debería estar integrada en el resto de políticas de recursos humanos. Mostraría la efectividad de aquellas y el indicador de medida sería un índice de rotación prácticamente inexistente donde la organización no pierda, entre sus filas, a ninguna persona considerada de alto valor. Lo anterior se debe llevar a cabo a través de la personalización de todas las políticas en su conjunto, las cuales vendrían a adecuarse a las inquietudes de cada uno de los profesionales, entre ellos también los considerados con un alto valor para la compañía. De ahí que con las especificidades propias de cada una de las políticas de recursos humanos debamos ser capaces de gestionar a los distintos grupos de personas, como garantía de la competitividad y el éxito.

La retención del talento, por tanto, debe responder a una orientación individualizada dirigida a cada uno de los empleados o grupos que poseen características similares. De este modo, cualquier miembro de la organización se considerará único y exclusivo, independientemente de si está incluido en el famoso *pool* de talento.

IV. RESPONSABILIDAD SOCIAL COMPARTIDA: DEFINICIÓN

En el ámbito de la gestión y desarrollo de las personas todo el mundo, en mayor o menor medida, está implicado. Por ello, podríamos definir el término «responsabilidad social compartida» como la *gestión y desarrollo de personas* a través de *diversos agentes* presentes en el *contexto organizacional* (*intra e inter*) y en el que asumen su parcela de *responsabilidad* en la concepción

y/o puesta en práctica de las *políticas de recursos humanos*, las cuales redundan en la *mejora de la competitividad y el éxito de la organización*.

Analizando la definición nos encontramos con los siguientes elementos que la componen:

1. *Gestión y desarrollo de personas*. Desde las organizaciones tenemos la obligación de proporcionar entornos retadores en los que nuestros equipos sean capaces de encontrarse satisfechos, motivados y reconocidos por la labor que realizan, independientemente de la categoría profesional que tengan. Por ello, la persona debe estar siempre presente tanto en la concepción como en la puesta en práctica de las diferentes políticas de recursos humanos de la compañía. De ahí que los diferentes grupos de personas con características similares (edad, intereses, nivel jerárquico, etc.) que se dan cita en la organización demanden políticas adaptadas a cada uno de ellos. Es más, la tendencia a la cual debemos dirigirnos es la de la personalización y adecuación de las políticas corporativas de recursos humanos a cada uno de los miembros de la organización. A pesar de las necesidades relativamente comunes, la persona puede demandar aspectos específicos diferentes a los establecidos para el grupo al que pertenece. Por ello, es de capital importancia la detección de las inquietudes y necesidades particulares.

2. *Diversos agentes*. Entre los distintos responsables implicados en el proceso de gestión y desarrollo de personas de la organización, nos encontramos con los siguientes agentes:

- *Alta dirección*. Representada a través de diversas figuras, ya sea el director general, el consejero delegado o el CEO. Se trata de una pieza clave, ya que debe apadrinar la estrategia de gestión y desarrollo de personas en aras de la consecución de los objetivos contemplados por la estrategia de la organización.
- *Comité de dirección*. Órgano consultivo y decisor del que forman parte, junto a otros miembros, tanto la alta dirección como el director de recursos humanos. Allí se definen y deciden las acciones, tanto de carácter global como más específicas, derivadas de la estrategia empresarial. En el caso concreto que nos ocupa, el comité de dirección en pleno debe validar aquellas iniciativas concernientes a la gestión y dirección de personas, así como desempeñar un rol proactivo en la propuesta y establecimiento de acciones que afectan a la organización en su conjunto.
- *Dirección de recursos humanos*. Directivo que aúna, por un lado, la labor de diseñar la estrategia de personas que se integra en la estrategia general de la compañía con base en los *inputs* ofrecidos por los distintos agentes intervinientes en el modelo de la responsabilidad social compartida y, por otro lado, la puesta en marcha de las acciones específicas a través de las políticas de recursos humanos.
- *Responsables de equipos (gestores de personas)*. Auténticos directores de recursos humanos. Actúan, por un lado, como garantes de la puesta en práctica de todas las acciones y actividades propias de la gestión y desarrollo de las personas para sus

equipos y, por otro lado, como transmisores de las necesidades y expectativas de sus colaboradores hacia la dirección de la organización.

El responsable de equipos es, por un lado, un gestor de personas que tiene la obligación de liderar a sus equipos con las herramientas proporcionadas por la organización. Por otra parte, es un empleado que presenta, al igual que cualquier otro, una serie de inquietudes de desarrollo personal y profesional.

Cualquier política en el área de la gestión y desarrollo de personas que no contemple a la figura del gestor de personas no tendrá ningún tipo de efecto y éxito. Por ello, el directivo de recursos humanos debe considerar a esta figura como parte de su equipo, aunque no tenga ninguna ascendencia jerárquica sobre él.

- *Empleados.* Razón de ser de cualquier política de recursos humanos, ya que el propio empleado se convierte en origen y final de toda iniciativa en esta materia. Origen, como protagonista activo en su propio proceso de desarrollo personal y profesional. Final, como destinatario de toda acción emprendida con el objetivo de la mejora de la competitividad y el éxito a través de las personas que componen la organización. Sin duda, el empleado se convierte en este modelo en uno de los agentes más importantes y con mayor responsabilidad. Dicha concepción parte de la premisa de que él mismo propicia el desarrollo de la compañía, así como de su propia carrera profesional. Indudablemente, empleados más exigentes y críticos nos harán responder a sus planteamientos de una forma mucho más ágil, conllevando una mejora continua sobre nuestras políticas de recursos humanos y, en definitiva, sobre la organización. El empleado tiene que demandar a la organización elementos de desarrollo, en forma de políticas de recursos humanos, que le permitan ser más eficiente y eficaz.
- *Pares/iguales.* Los compañeros representan una fuente de información de gran valor tanto para la Organización como para el propio empleado. Para la organización al ofrecer un sistema de retroalimentación válido a la hora de evaluar el grado de aceptación y éxito de las políticas establecidas. Es decir, lo que puede funcionar para un determinado profesional o colectivo puede no servir para el resto, por lo que es una fuente de *feedback* importantísima para realizar los ajustes necesarios o descartar la ejecución de la acción emprendida. Para el propio empleado porque los iguales se convierten en modelos que guían y orientan las conductas y los comportamientos deseables que garantizarán el desarrollo profesional a través de la mejora continua.
- *Interlocutores sociales (representantes de los trabajadores).* Tradicionalmente, han puesto de manifiesto las necesidades de carácter colectivo relativas a las condiciones laborales de los trabajadores, como, por ejemplo, jornada, retribución, descansos, vacaciones, niveles profesionales, etc. Precisamente, por la representación colectiva que ejercen resultan ser una fuente de información a considerar dentro de la identificación de las inquietudes de los empleados de la organización. Del mismo modo, también resultan ser unos agentes muy importantes antes de la ejecución y puesta en marcha de las distintas acciones previstas por las políticas de recursos humanos,

a través de la consulta a los mismos contemplada en el Estatuto de los Trabajadores⁸ que regula el derecho de participación y consulta de los comités de empresa.

- *Cientes.* Dejaremos a un lado la concepción tradicional en la relación con los clientes como meros proveedores y adoptaremos una orientación mucho más proactiva como socio especializado que proporciona soluciones orientadas a satisfacer sus necesidades. Ante esta concepción, el cliente se convierte en un agente único que interactúa con nuestros empleados y que nos puede proporcionar información de mucha utilidad en el proceso de gestión y desarrollo de nuestro personal, sobre todo cuando adopta un rol mucho más proactivo y nos plantea retos que conllevan nuevas soluciones a sus crecientes demandas, las cuales podemos no estar todavía resolviendo en la actualidad. Desde esta perspectiva, el cliente nos ofrece la orientación a la cual debe dirigirse el desarrollo de nuestros empleados, así como el crecimiento de nuestra organización.
- *Proveedores.* Partimos de la premisa de que los proveedores nos aportan un valor añadido más allá de la mera provisión de materias primas o *inputs*. Los proveedores se convierten en un socio relevante en los cuales delegamos parte de nuestro proceso que puede ser realizado de una forma más eficiente. De este modo, la organización se centra en lo que considera su proceso central y en el que ofrece su mayor especialización y valor añadido, optimizando sus procesos y costes.

En este tipo de relación no podemos dejar a un lado el conocimiento que pueden proporcionar a la organización los proveedores sobre nuestros empleados, ya que se establece un proceso bidireccional en el que interactúan y en el que ambos comparten los objetivos de mejora continua. Uno demanda el crecimiento y el desarrollo del otro.

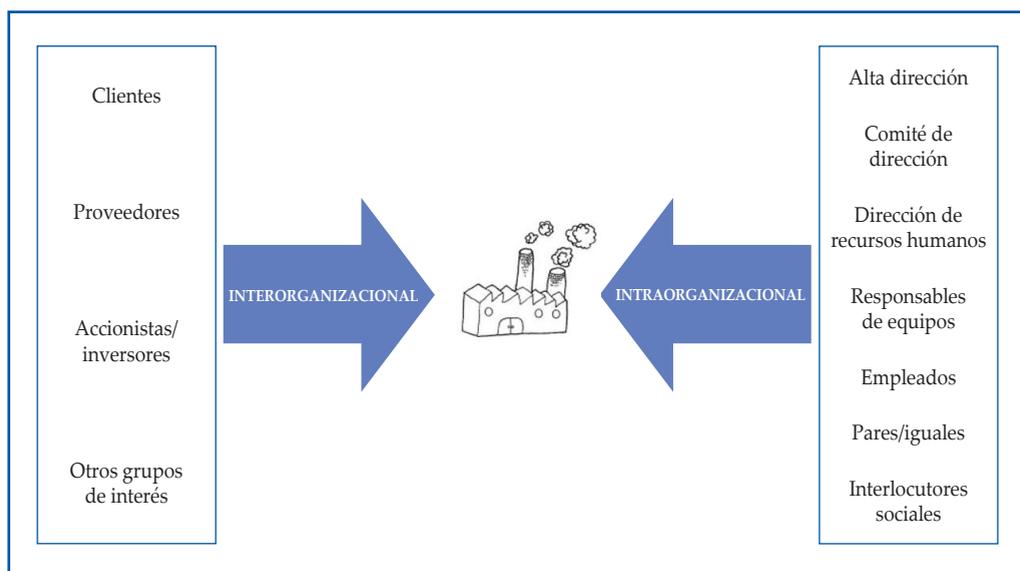
- *Accionistas/inversores.* Existen diferentes motivos por los cuales una compañía decide recurrir a financiación externa proveniente de inversores: desarrollo de un nuevo proyecto de gran envergadura, internacionalización, crecimiento y saneamiento financiero, entre otros. Sin lugar a dudas, uno de los mandatos de este tipo de empresas es la entrega de dividendos y la generación de valor. Este hecho también condiciona y define las políticas de recursos humanos, las cuales deben orientarse a la generación de valor y entrega del retorno de la inversión a los accionistas a través de la contribución de las personas.
- *Otros grupos de interés.* La organización como sistema abierto mantiene relaciones e intercambios con todo tipo de instituciones y grupos de interés de carácter público

⁸ Artículo 64 (texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores). El comité de empresa tendrá derecho a ser informado y consultado por el empresario sobre aquellas cuestiones que puedan afectar a los trabajadores, así como sobre la situación de la empresa y la evolución del empleo en la misma, en los términos previstos en este artículo. Se entiende por información la transmisión de datos por el empresario al comité de empresa, a fin de que este tenga conocimiento de una cuestión determinada y pueda proceder a su examen. Por consulta se entiende el intercambio de opiniones y la apertura de un diálogo entre el empresario y el comité de empresa sobre una cuestión determinada, incluyendo, en su caso, la emisión de informe previo por parte del mismo

y privado, los cuales orientan desde un punto de vista social, económico y cultural a la organización. Esta traduce los anteriores *inputs* y los integra en su estrategia y en sus políticas, entre ellas también las de gestión y desarrollo de personas.

3. Contexto organizacional (*intra e inter*). Adoptando un enfoque estructural, en el que se entiende a la organización como un sistema abierto, diferenciaremos un ámbito intraorganizacional y otro interorganizacional, en función de las relaciones que la organización mantiene de forma interna y externa (figura 1). El ámbito intraorganizacional haría referencia a todas las relaciones que se establecen internamente entre los distintos departamentos, áreas, agentes y funciones presentes dentro de la organización. En el caso del ámbito interorganizacional partimos del supuesto de que cualquier organización tiene razón de ser desde el momento en el que establece relaciones e interacciones con su contexto, ya sea el específico, es decir, el entorno más próximo al sector de actividad económico al que pertenece (competidores, clientes y proveedores), ya sea el general, es decir, todo lo que la rodea derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad (contexto político, económico, ecológico, legal, sociocultural y tecnológico).

Figura 1



4. Responsabilidad. Resulta innegable que cualquier persona que desarrolla una serie de tareas y funciones con el objetivo de aportar valor añadido a la organización las lleva a cabo con un determinado nivel de responsabilidad que variaría en función de su posición en el organigrama. En el ámbito que nos ocupa, ni más ni menos que la gestión y desarrollo de las personas de nuestra organización en aras de la consecución de los resultados pretendidos, no podemos dejar a un lado la responsabilidad que ello conlleva. Por ello, el nivel de responsabilidad también debe abarcar este ámbito.

5. *Políticas de recursos humanos.* Conjunto de directrices integradas en la estrategia general de recursos humanos que se traducen en elementos específicos en las diferentes áreas de gestión y desarrollo de personas: compensación y beneficios, reclutamiento y selección, retención del talento, evaluación del desempeño, desarrollo, etc.

6. *Mejora de la competitividad y el éxito de la organización.* Independientemente de cuál sea la misión, la visión y los objetivos generales, toda organización tiene el reto de ser más competitiva que el resto, e incluso que ella misma, y alcanzar el éxito establecido por los diferentes criterios que específicamente marca la estrategia corporativa. En este sentido, la estrategia y las políticas de gestión y desarrollo de personas contribuirán a ello.

V. RESPONSABILIDAD SOCIAL COMPARTIDA: DESARROLLO DEL MODELO

El modelo que aquí proponemos responde a una orientación multidimensional e integradora.

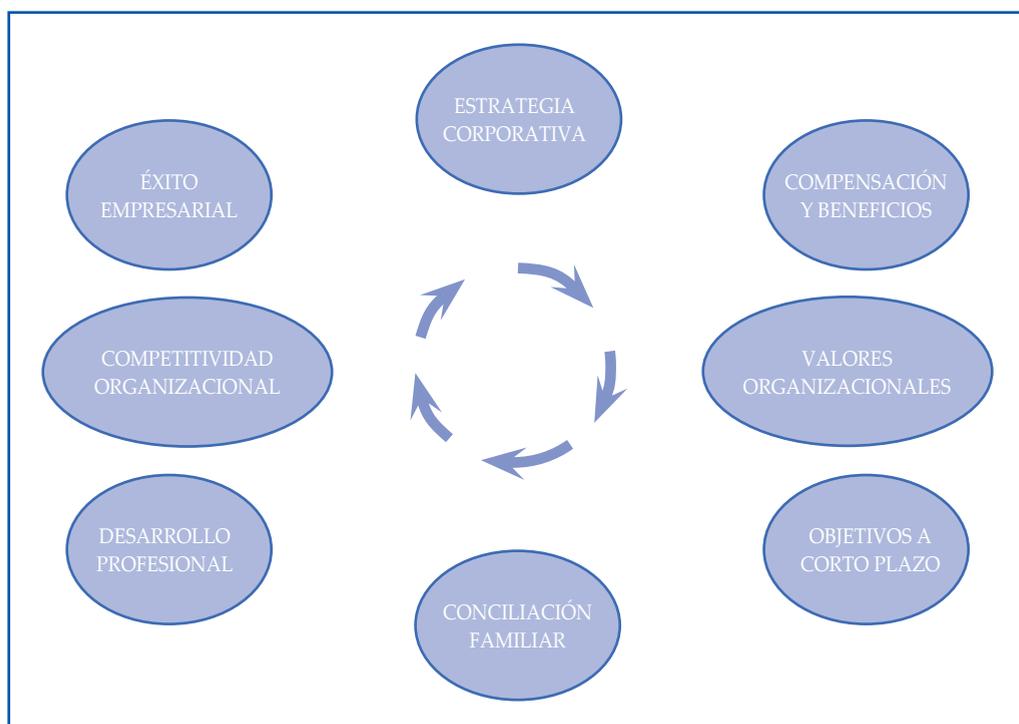
- *Multidimensional.* En el sentido de contemplar distintos y múltiples elementos o aspectos (dimensiones) presentes en la organización. Por ejemplo (figura 2): éxito empresarial, desarrollo profesional, conciliación familiar, competitividad organizacional, objetivos a corto plazo, estrategia corporativa, valores organizacionales, compensación y beneficios.

Figura 2



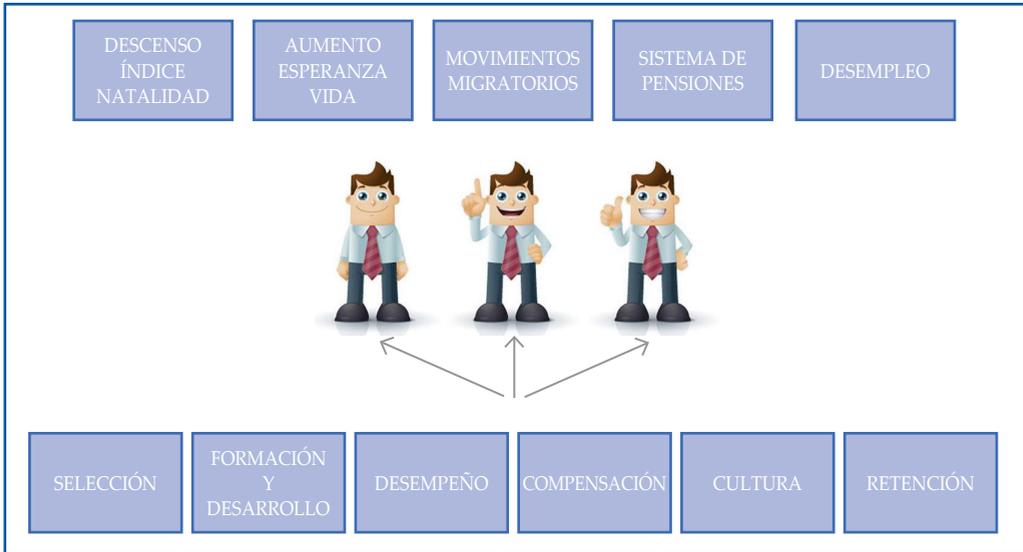
Las anteriores dimensiones se manifiestan, todas, en la organización. La aproximación a dichas dimensiones no se puede llevar a cabo desde un planteamiento antagónico como, en ocasiones, se ha realizado, sino todo lo contrario (figura 3). Es decir, el desarrollo profesional no está reñido con la conciliación familiar de nuestros empleados, el éxito empresarial no es contrario al respeto de los valores organizacionales, los objetivos a corto plazo no deben descartarse por una orientación a largo plazo definida por la estrategia corporativa y la competitividad organizacional no tiene por qué estar comprometida por una política de compensación y beneficios que venga a retribuir y recompensar a nuestros empleados.

Figura 3



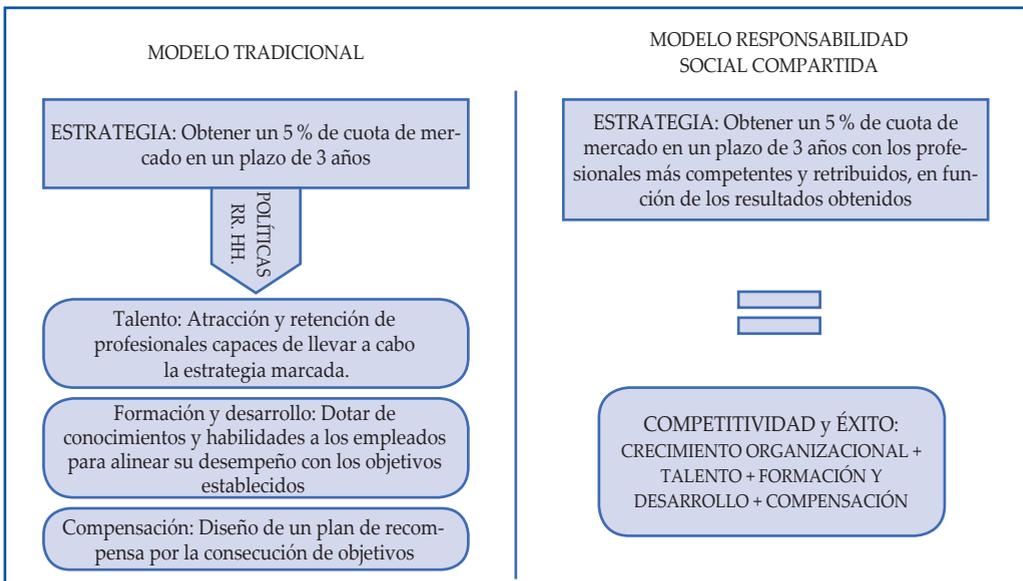
- *Integradora.* El modelo de responsabilidad social compartida resulta tener una orientación integradora desde una doble perspectiva. Por un lado (figura 4), integra la influencia de todas y cada una de las variables socioeconómicas presentes en el contexto actual (descenso del índice de natalidad, prolongación de la esperanza de vida, movimientos migratorios, sistema de pensiones y nivel de desempleo) demandando a las políticas de recursos humanos respuesta de forma personalizada a cada uno de los empleados que se ven mediatizados por dichas variables.

Figura 4



Por otro lado (figura 5), las políticas de gestión de personas se integran en la propia estrategia del negocio y pierden el componente instrumental que las caracterizaba anteriormente como mera respuesta técnica a los retos planteados por aquella.

Figura 5



Por lo tanto, esta nueva orientación multidimensional e integradora debe ser puesta al servicio de las organizaciones que deseen comprometerse con la razón de ser de su existencia: la competitividad y el éxito. El modelo, como mencionábamos anteriormente, se define como la *gestión y desarrollo de personas* a través de *diversos agentes* presentes en el *contexto organizacional (intra e inter)* y en el que asumen su parcela de *responsabilidad* en la concepción y/o puesta en práctica de las *políticas de recursos humanos*, las cuales redundan en la *mejora de la competitividad y el éxito de la organización*.

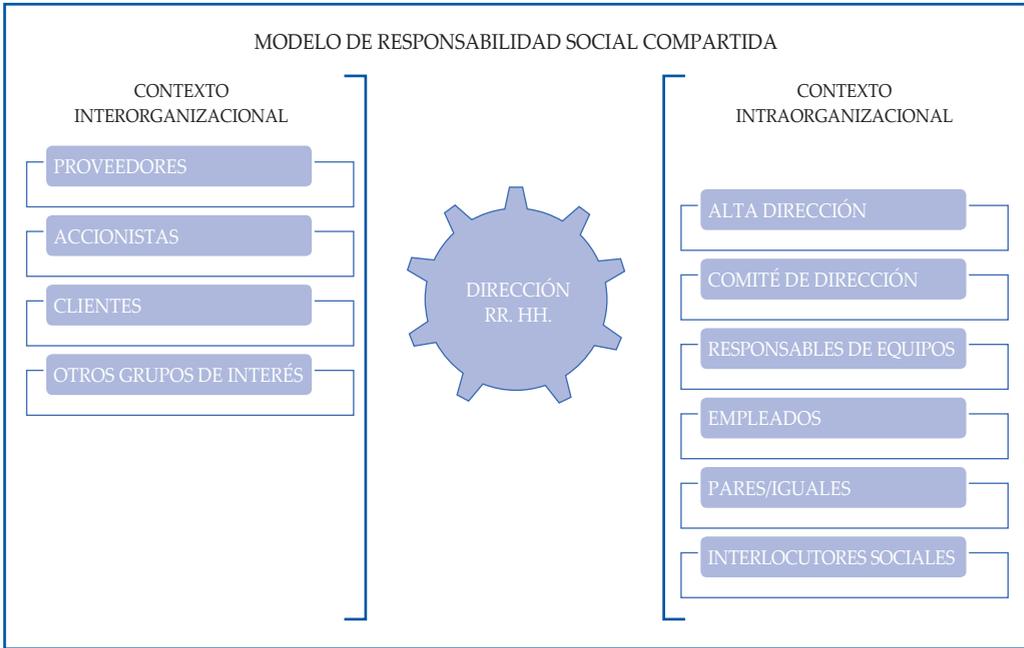
VI. RESPONSABILIDAD SOCIAL COMPARTIDA: LA RESPONSABILIDAD DEL DIRECTIVO DE RECURSOS HUMANOS

En este modelo, el directivo de recursos humanos debe desempeñar una responsabilidad totalmente distinta a la protagonizada hasta el momento. Las razones que obligan a esta nueva responsabilidad vienen derivadas de los siguientes aspectos:

1. Variables de carácter socioeconómico: descenso del índice de natalidad, prolongación de la esperanza de vida, movimientos migratorios, sistema de pensiones y nivel de desempleo.
2. La creciente exigencia de los empleados a las organizaciones sobre sus inquietudes personales y profesionales: gestión del talento (atracción y retención), formación y desarrollo, evaluación del desempeño, compensación y beneficios y valores organizacionales; lo que conlleva la necesidad de individualizar cada una de las políticas de recursos humanos para que satisfagan las necesidades de cada uno de los empleados.
3. Los retos externos a los que tiene que responder la organización: la creciente demanda de los clientes, la internacionalización y la globalización de los mercados y la rentabilidad de las operaciones dentro de un ámbito económico tremendamente complejo.

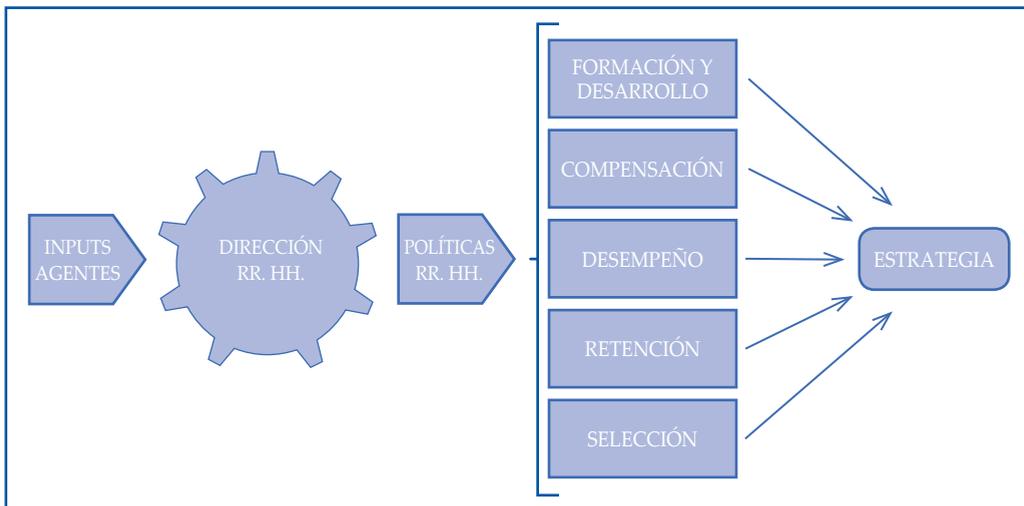
Para desempeñar esta nueva responsabilidad, el directivo de recursos humanos se convierte en la figura que busca, recibe y procesa todos los *inputs* que ofrecen los diversos agentes responsables de la gestión y desarrollo de las personas de la organización (figura 6).

Figura 6



Una vez recopilada y procesada toda la información, el directivo de recursos humanos generará las correspondientes políticas que se integrarán en la propia estrategia de la organización (figura 7).

Figura 7



Además, de ser un integrador que aglutina todos los *inputs* de los distintos agentes para la creación de las políticas de recursos humanos, el directivo de recursos humanos en este modelo también tiene que desempeñar los siguientes roles:

- *Estratega*. Como miembro del comité de dirección es imprescindible poner de manifiesto su capacidad estratégica prediciendo lo que ocurrirá en los próximos años y, del mismo modo, hacer que ocurra.
- *Agente de cambio*. Debe romper con lo tradicionalmente establecido y movilizar a toda la organización hacia un estadio de desempeño superior a través de la contribución de las personas.
- *Coherente*. Es una de las principales competencias que tiene que mostrar un verdadero líder. Se trata de liderar con el ejemplo. Por ello, es imprescindible que el directivo de recursos humanos muestre correspondencia entre aquello que dice y lo que pone en práctica.
- *Líder*. El modelo de Responsabilidad Social Compartida implica el posicionamiento de las directrices de recursos humanos en la propia esencia del negocio, es decir, en la estrategia del mismo. Por ello, el directivo de recursos humanos ha de liderar esta revolucionaria concepción hasta ubicarla en el lugar que le corresponde.
- *Ser parte del negocio*. Son muchos los autores del *management* que demandan un rol como socio estratégico de la organización. Es esta una concepción que implica un carácter pasivo en la que lo único que se demanda al directivo son soluciones técnicas que den respuesta a los retos que conlleva la gestión de personas dentro del propio negocio. Nosotros apostamos porque la función y la figura del directivo de recursos humanos sean la de un integrante más en las operaciones y porque las políticas de gestión y desarrollo de personas estén imbricadas en el propio negocio. De este modo, no se limitaría a ser un mero asesor que proporciona soluciones cerradas a través de herramientas técnicas de recursos humanos.
- *Enfocado a resultados*. Este nuevo modelo no es un fin en sí mismo, sino un medio por el cual obtendremos los resultados de mejora de la competitividad y el éxito de la organización. Por este motivo, el propio directivo de recursos humanos debe ser un apasionado por la consecución de los resultados establecidos.
- *Receptor*. Los distintos agentes responsables en la gestión y desarrollo de personas de la organización ofrecen *inputs* acerca de las necesidades e inquietudes de los empleados que, el directivo de recursos humanos, debe recopilar y analizar de forma crítica como paso previo a la elaboración de las prácticas más adecuadas.
- *Proactivo*. Ante algunos agentes y en algunos momentos el directivo de recursos humanos debe buscar, por él mismo, los *inputs* que necesita para elaborar de forma adecuada las políticas de recursos humanos.

- *Técnico*. Es imprescindible combinar la capacidad estratégica del largo plazo con la técnica del corto plazo, ya que la vía para la consecución de los objetivos estratégicos pasa por la puesta en práctica de las políticas de recursos humanos, las cuales conllevan un componente eminentemente técnico.
- *Modelo*. Los gestores de personas muestran una gran responsabilidad en la gestión y desarrollo de los colaboradores que tienen asignados. De hecho, comentábamos que se convertían en auténticos directores de recursos humanos al poner en práctica todas las políticas para sus equipos. Por este motivo, se convierte en un auténtico modelo, el cual servirá como guía para todos los gestores que tengan que poner en práctica acciones de gestión y desarrollo de personas.
- *Coordinador*. El hecho de buscar y recopilar los *inputs* ofrecidos por los distintos agentes presentes en este modelo, como paso previo a la generación de los *outputs* en forma de políticas de recursos humanos, implica la adopción del rol de coordinador de todo el proceso y de todos los agentes.

VII. RESPONSABILIDAD SOCIAL COMPARTIDA: CUANTIFICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD DE LOS AGENTES

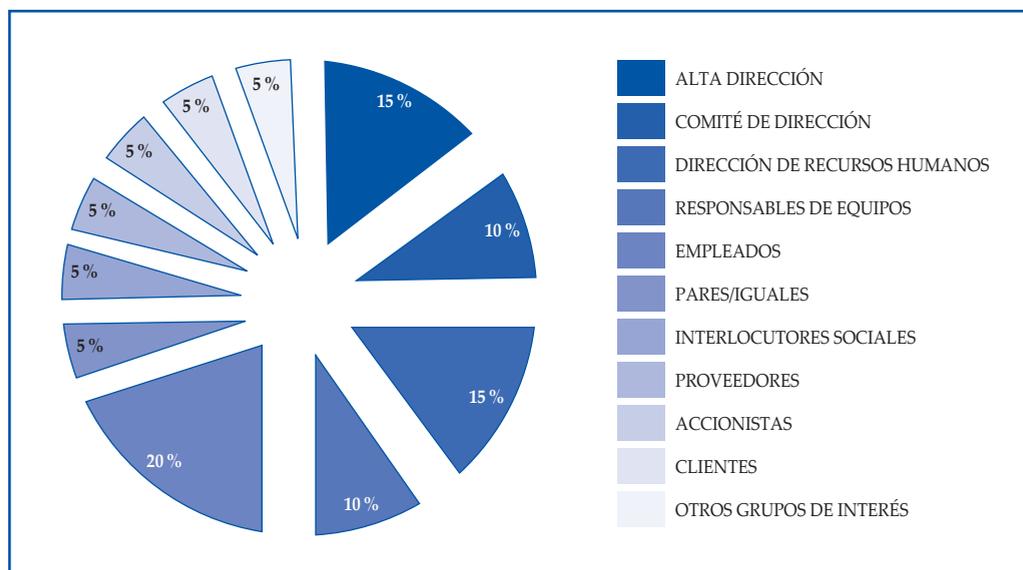
Tradicionalmente, se ha tenido la concepción de que el directivo de recursos humanos es el encargado de alinear a las personas con las directrices estratégicas de la organización a través del diseño y puesta en marcha de diversas políticas de recursos humanos (compensación, selección, formación, etc.). Desde esta perspectiva, su papel quedaría relegado a dotar de contenido técnico a las políticas de gestión y desarrollo de personas presentes en la estrategia. Ante esta concepción todo el protagonismo y responsabilidad recaería sobre el directivo de recursos humanos, adoptando el resto de la organización un papel pasivo/receptivo en todo lo concerniente al desarrollo personal y profesional de los miembros que componen la compañía.

Para evitar, precisamente, lo anterior, proponemos una perspectiva multidimensional, mucho más dinámica e integradora respecto a la gestión y desarrollo de las personas; la cual implica la colaboración y responsabilidad de todos los agentes relacionados con la organización en su conjunto.

Aunque existan varios agentes que intervienen en el modelo de la responsabilidad social compartida, cada uno de ellos adopta un distinto nivel de responsabilidad en la gestión y desarrollo de las personas de la compañía. Es decir, un grado de responsabilidad diferenciado, pero compartido.

A continuación (figura 8), proponemos el nivel de responsabilidad que debería mostrar cada uno de los agentes implicados en este modelo:

Figura 8. Grado de responsabilidad de los agentes



- *Empleados (20%)*. Principal protagonista en el modelo de responsabilidad social compartida. Protagonista, en el sentido de ser la razón principal de toda organización y de toda iniciativa en materia de gestión de recursos humanos. Del mismo modo, es el agente con mayor nivel de responsabilidad, ya que es el encargado de su propio avance y desarrollo profesional. Debido a lo anterior, tiene que mostrar un elevado grado de madurez y poseer un gran autoconocimiento profesional y personal sobre su nivel competencial (áreas de mejora y puntos fuertes) como punto inicial de sus demandas a la organización. La satisfacción de las mismas pretende aportar valor y contribución tanto para sí mismo como para la organización.
- *Dirección de recursos humanos (15%)*. Responsable de la implantación y dinamización del modelo de responsabilidad social compartida. Para que la implantación y la gestión del modelo tenga éxito debe desempeñar distintos roles: integrador, estratega, agente de cambio, coherente, líder, ser parte del negocio, enfocado a resultados, receptor, proactivo, técnico, modelo y coordinador.
- *Alta dirección (15%)*. Responsable de apadrinar el modelo ofreciendo todo su apoyo y contribuyendo a concienciar a toda la organización de las virtudes de esta nueva orientación tanto para la mejora personal y profesional de cada uno de los empleados como para la mejora de la competitividad y el éxito de la organización.
- *Comité de dirección (10%)*. La responsabilidad de los miembros del comité de dirección se manifiesta tanto desde una vertiente estratégica como operativa. Es decir, el comité interviene en la creación y validación de la estrategia corporati-

va donde están presentes las directrices de recursos humanos. Del mismo modo, como máximos responsables de los departamentos que lideran, ponen en marcha las acciones operativas de gestión y desarrollo de las personas que forman parte de sus equipos.

- *Responsables de equipos / gestores de personas (10%)*. Su responsabilidad deriva de la puesta en práctica de las directrices de recursos humanos, integradas en la estrategia organizativa, entre sus colaboradores. Del mismo modo, cabe mencionar que su responsabilidad también se manifiesta en el propio diseño de las políticas de recursos humanos al canalizar hacia el directivo de recursos humanos las necesidades e inquietudes de los integrantes de sus equipos.
- *Pares/iguales (5%)*. Su grado de responsabilidad está relacionado con el *feedback* que ofrecen al resto de compañeros acerca de los comportamientos adecuados y reconocidos por la compañía.
- *Interlocutores sociales (5%)*. Participan en el modelo de la responsabilidad social compartida poniendo de manifiesto a la organización las necesidades de carácter colectivo de los empleados.
- *Proveedores (5%)*. Manifiestan su responsabilidad en el modelo al interactuar con los empleados de la organización en la creación y desarrollo de productos y servicios. Esta interacción conlleva aprendizaje y desarrollo por parte de ambos al formar parte de un mismo equipo. Independientemente de que formen parte de empresas distintas, el objetivo es el mismo.
- *Accionistas (5%)*. El accionista ejerce su responsabilidad en la gestión y desarrollo de las personas de la organización desde el mismo momento en el que toma la decisión de invertir su dinero en la compañía. La estrategia, en la cual están integradas las directrices propias de recursos humanos, atraerá a un determinado perfil de inversor (corto, medio o largo plazo). El hecho de decidir invertir en la compañía es por sí mismo un reconocimiento a la estrategia formulada por aquella.
- *Clientes (5%)*. Del mismo modo que los accionistas ejercen su responsabilidad desde el preciso instante en el que deciden invertir en una determinada compañía u otra, con los clientes ocurre lo mismo. Es decir, los clientes deciden establecer una relación duradera con una determinada compañía que, en la mayoría de las ocasiones, va más allá de la adquisición de los productos y servicios que esta comercializa y donde valora la profesionalidad de los empleados de la misma.
- *Otros grupos de interés (5%)*. Las distintas instituciones que se dan cita en el contexto donde está presente la compañía tienen la responsabilidad de contribuir a la mejora de las organizaciones y a los empleados de estas, a través de valores y prácticas valorados y reconocidos socialmente.

VIII. MITOS QUE DERRIBA EL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL COMPARTIDA

Este nuevo modelo de gestión y desarrollo de personas viene de derribar una serie de creencias que han estado presentes en las organizaciones, relativas a la contribución de las personas y al rol del directivo de recursos humanos. Algunas de estas creencias son las siguientes:

- El hecho de que la organización cuente con un directivo de recursos humanos y que este forme parte del comité de dirección es garantía de competitividad y éxito para la organización.
- Determinadas variables de carácter socioeconómico (descenso del índice natalidad, prolongación de la esperanza de vida, movimientos migratorios, sistema de pensiones y nivel de desempleo) no influyen ni condicionan las políticas de gestión y desarrollo de personas.
- Las políticas de gestión de personas deben ser genéricas y comunes a todos los empleados.
- Los empleados se rigen por las mismas directrices en cualquier política de gestión de recursos humanos: atracción y selección de talento, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, compensación y beneficios, cultura organizacional y retención del talento.
- Todos los empleados presentan las mismas inquietudes y necesidades frente a la organización, por lo que las directrices de recursos humanos no deben mostrar ningún tipo de especificidad.
- Los únicos agentes responsables de la gestión y desarrollo de personas de la compañía son los miembros del departamento de recursos humanos.
- El directivo de recursos humanos es el principal responsable y protagonista en la gestión y desarrollo de las personas de la organización.
- El único contexto que debe contemplar cualquier política de recursos humanos es el interno o intraorganizacional.
- La gestión y el desarrollo de las personas de la organización no redundan en la mejora de la competitividad y el éxito de la misma.
- Los modelos de gestión de recursos humanos no tienen por qué ser multidimensionales e integradores.
- Las políticas de recursos humanos nacen como respuesta a las necesidades planteadas por la estrategia de la organización. Es decir, las políticas de recursos no están integradas en la propia estrategia del negocio, sino que derivan de esta.
- Los empleados no deben ser los protagonistas en el ámbito de la gestión y desarrollo de las personas de la organización.

IX. CONCLUSIÓN

El modelo de responsabilidad social compartida viene a reivindicar la integración de las políticas de gestión y desarrollo de personas en la propia estrategia del negocio en aras de la consecución del éxito y mejora de la competitividad. El modelo aporta una orientación multidimensional, mucho más dinámica, e integradora, la cual implica la colaboración y responsabilidad de todos los agentes relacionados con la organización en su conjunto y en la que el principal protagonista sería el propio empleado. El modelo también se encuentra mediatizado por una realidad socioeconómica caracterizada por el descenso del índice de natalidad, la prolongación de la esperanza de vida, los movimientos migratorios, el sistema de pensiones y el nivel de desempleo.

En definitiva, el modelo nos permite individualizar todas las políticas de recursos humanos para que estas respondan a las inquietudes y expectativas de cada uno de los empleados al tiempo que se obtienen, como no, los objetivos perseguidos por la estrategia de la organización.

Bibliografía

BANCO DE ESPAÑA [2007]: *Informe anual*.

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO [2013]: Real Decreto-Ley 5/2013, de 15 de marzo, de medidas para favorecer la continuidad de la vida laboral de los trabajadores de mayor edad y promover el envejecimiento activo.

— [1995]: Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

— [1985]: Orden de 11 de marzo de 1985 por la que se establecen criterios estadísticos para la medición del paro registrado.

COMUNIDADES EUROPEAS [2006]: *La nueva definición de PYME. Guía del usuario y ejemplo de declaración*.

DE ANDRÉS, E. y PRIMO, D. [2007]: «La aplicación de las técnicas de segmentación a la gestión de personas», *Revista Dirigir Personas* (AEDIPE).

GUERRAS MARTÍN, L. A. y NAVAS LÓPEZ, J. E. [2007]: *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*, Aranzadi.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [2014]: *Estadística del padrón de españoles residentes en el extranjero a 1 de enero de 2014*.

— [2013]: *Proyección de la población de España a corto plazo: 2013-2023*.

LAS HAYAS GIL, A. [2006]: «La efectividad del departamento de recursos humanos. Siete criterios y un requisito previo para el éxito», *Revista Dirigir Personas* (AEDIPE).

PERETTI, J.-M. [2003]: *Todos somos directores de recursos humanos*, Gestión 2000.

VALVERDE, M. y GORJOUR, M. T. [2010]: «A la búsqueda de los gestores de recursos humanos», *Revista Dirigir Personas* (AEDIPE).

WATKINS, M. [2003]: *The first 90 days: Critical success strategies for new leaders at all levels*, Harvard Business School Press.