



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Máster

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS. ANÁLISIS DE CUATRO EMPRESAS DEL IBEX-35.

**STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.
ANALYSIS OF FOUR IBEX-35 COMPANIES.**

Autor/es

Elsa Sabater Bravo

Director/es

Ángela Castillo Murciego

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo / Universidad de Zaragoza

2023/2024

RESUMEN

La Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH), es uno de los temas más importantes para lograr los beneficios económicos deseados por las empresas. Consiste en alinear las prácticas de recursos humanos (RRHH) con los objetivos y la estrategia empresarial y el entorno. Implica procesos como la planificación de las necesidades de talento, el desarrollo y la retención de empleados clave, la influencia en la cultura organizacional, la medición del desempeño y la gestión eficaz del cambio. Este enfoque garantiza que la gestión de personas ayude a alcanzar el éxito empresarial.

El objetivo de este trabajo es realizar una revisión de la literatura sobre la GERH, destacando los autores más influyentes y los diferentes enfoques y modelos que proponen. Además, se pretende conocer y analizar algunas de las prácticas de recursos humanos llevadas a cabo por cuatro empresas que forman parte del Ibex-35, evaluando su adecuación a las recomendaciones emanadas de los distintos modelos de GERH.

ABSTRACT

Strategic Human Resources Management (GERH) is one of the most important topics to achieve the economic benefits desired by companies. It consists of aligning human resources (HR) practices with business objectives and strategy and the environment. It involves processes such as planning talent needs, developing and retaining key employees, influencing organizational culture, measuring performance, and effectively managing change. This approach ensures that people management helps achieve business success.

The objective of this work is to carry out a review of the literature on GERH, highlighting the most influential authors and the different approaches and models they propose. In addition, the aim is to know and analyze some of the human resources practices carried out by four companies that are part of the Ibex-35, evaluating their adequacy to the recommendations emanating from the different GERH models.

PALABRAS CLAVE

Gestión estratégica de recursos humanos, estrategia empresarial, alineación, capital humano, éxito.

KEYWORDS

Strategic human resources management, business strategy, alignment, human capital, success.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	MARCO TEÓRICO	5
2.1.	ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	7
2.2.	ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS.....	9
3.	APLICACIÓN DE LA GERH EN EMPRESAS DEL IBEX 35	15
3.1.	GRUPO INDITEX	16
3.2.	IBERDROLA	21
3.3.	BANCO SANTANDER	26
3.4.	REPSOL	29
4.	CONCLUSIONES	33
5.	BILIOGRAFÍA	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Besseyre Des Horts (1990).....	13
Tabla 2:	Prácticas y políticas de RRHH en INDITEX.....	17
Tabla 3:	Prácticas y políticas de RRHH en IBERDROLA	22
Tabla 4:	Prácticas y políticas de RRHH en BANCO SANTANDER	27
Tabla 5:	Prácticas y políticas de RRHH en REPSOL	30

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 :	Línea de visión	6
Ilustración 2 :	Estrategias competitivas de Porter.....	8
Ilustración 3 :	Reloj de Bowman	9

1. INTRODUCCIÓN

En el inicio de mi investigación, decidí explorar el fascinante mundo de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH). La GERH no solo se establece como el pilar fundamental que sostiene la relación entre una empresa y su capital humano, sino que también desempeña un papel crucial en el logro de los objetivos organizacionales y en el impulso del crecimiento y la innovación.

La elección de este tema para mi proyecto de máster no fue casualidad; más bien, fue el resultado de una profunda motivación, que ha ido aumentando con el tiempo. Al adentrarme en los estudios y las investigaciones previas en este ámbito, me di cuenta del extenso panorama de teorías, enfoques y prácticas que conforman el campo de la GERH. Este descubrimiento despertó en mí un interés por explorar más a fondo las complejidades y las implicaciones de esta disciplina dinámica y en constante evolución. Además, el hecho de que el máster lleve el nombre de esta disciplina hace que quiera seguir aprendiendo sobre este tema, y profundizar más en su literatura.

Tras explorar la evolución y consolidación de la GERH a lo largo del tiempo, la parte crucial de mi investigación será el análisis y reflexión acerca de la aplicación práctica de la GERH por algunas de las principales empresas españolas. En particular, dicho análisis se centrará en cuatro empresas que se encuentran dentro del Ibex 35, obteniendo la información de las memorias anuales de las empresas seleccionadas y sus páginas oficiales. Esta combinación de teoría y aplicación práctica debería proporcionar una visión amplia de la GERH en el contexto empresarial actual.

En general, parece que las prácticas de GERH implementadas por las cuatro empresas analizadas responden en gran medida a las recomendaciones emanadas de los distintos modelos de GERH, dependiendo del tipo de estrategia empresarial que cada una aplica.

En última instancia, mi proyecto se estructura de la siguiente forma: en la sección 2 se explica la teoría sobre la evolución y consolidación de la GERH y se exploran modelos de estrategia a nivel empresarial y de recursos humanos según diversos autores, en la sección 3 se analiza la GERH en cuatro importantes empresas españolas y, finalmente, en la sección 4 se presentan las conclusiones fundamentales que destilan la esencia de mi investigación.

2. MARCO TEÓRICO

Para poder empezar a definir y dar un contexto a la Gestión Estrategia de Recursos Humanos (GERH), hay que dar importancia a la palabra “estrategia”. La Real Academia Española la define como el “*Arte de dirigir las operaciones militares*”, pero este concepto tiene sus raíces en épocas antiguas. El filósofo chino Sun Tzu, en el 300 a.C., ya la describió como “el arte de obtener victorias a través del análisis, el cálculo y las maniobras antes del enfrentamiento” (Dolan, 2007). Este enfoque estratégico, aunque inicialmente vinculado a la guerra, ha trascendido a otras áreas, incluyendo el ámbito empresarial.

En particular, dentro del área de RR. HH. de las empresas, la gestión estratégica consiste en todas aquellas prácticas y políticas (reclutar, seleccionar, desarrollar y gestionar el personal) que contribuyen a mejorar el rendimiento laboral y el bienestar de los empleados. El factor humano ha pasado a ser un recurso de increíble valor para las organizaciones y, en particular, las empresas.

Podemos decir que la raíz de la GERH surge en Estados Unidos en 1920. Algunos economistas, como John Commons¹, discutieron sobre la alineación que había entre los RR. HH. y la estrategia empresarial. Además, fueron las empresas progresistas quienes decidieron invertir en técnicas novedosas de RR. HH., cuyo objetivo fue reemplazar el enfoque de gestión tradicional, por uno que promoviera la ventaja competitiva mediante la colaboración, la alineación de intereses y la inversión estratégica en el capital humano de la organización (Lengnick-Hall et al., 2009).

En el siglo veinte, la gestión de RR. HH se centraba en tareas administrativas, como registros y nóminas, alineándose con estrategias de producción en masa y eficiencia. Sin embargo, en las décadas de 1920 a 1930, estudios sobre relaciones humanas, liderados por Elton Mayo², cambiaron la perspectiva hacia la importancia de las relaciones laborales.

Hacia finales del siglo veinte y principios del veintiuno aparece la denominada *Line of sight* (línea de visión). Dicha línea muestra un esquema que permite relacionar la gestión de personas, la estrategia y los resultados de la empresa. Uno de los puntos que analizan algunos autores como Boswell (2006) y Balcom y Brossy (1997) es cómo afectan los incentivos salariales a los trabajadores, ya que es importante tener al empleado alineado con los objetivos de la organización.

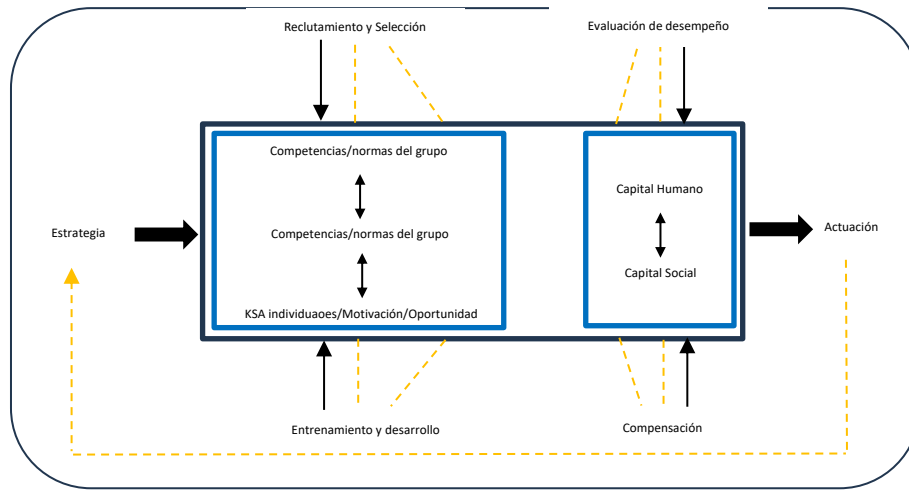
Uno de los aspectos más importantes es que la persona tiene que ajustarse a la cultura de la organización, cuanto más cercano esté, mayor éxito tendrá. Esta línea se va actualizando a lo largo de los años, en donde, las competencias de las personas (Spencer y Spencer, 1993), las normas que se establecen en los grupos de trabajo (Ehrhart y Naumann, 2004), la motivación y las oportunidades que tiene cada individuo forman la gestión estratégica de RR. HH. (Buller y McEvoy, 2012).

A continuación, se muestra un esquema de la línea de visión:

¹ John Rogers Commons (1862 -1945), economista y sociólogo estadounidense, dio importancia a las relaciones laborales, la acción y negociación colectiva.

² Elton Mayo: psicólogo, sociólogo y teórico de la gestión que destaca por sus aportes a la teoría de las organizaciones y la gestión de recursos humanos. Es conocido por su participación en el famoso “Experimento Hawthorne” llevado a cabo en la fábrica Western Electric en la década de 1920.

Ilustración 1: Línea de visión



Fuente: Elaboración propia a partir de Buller y McEvoy (2012).

En la ilustración 1 se muestra un esquema visual de los factores que intervienen dentro de la estrategia, como son el reclutamiento y selección, el entrenamiento y desarrollo, la evaluación de desempeño y la compensación. Una vez que la empresa integra estos elementos, está lista para actuar. Una vez puesta en marcha la estrategia, y comprobado que todos los factores funcionan correctamente, el éxito dentro de la organización se conseguirá (Buller, 2012).

A partir del siglo XXI, la globalización y los avances tecnológicos han transformado significativamente la gestión de los RR. HH. En este nuevo panorama empresarial, marcado por una competencia global más intensa, las empresas se han visto obligadas a buscar mayor productividad y eficiencia. Este impulso ha llevado a inversiones en innovación, desarrollo de habilidades y mejoras en la productividad, todo con el objetivo de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado (Gómez, 2012).

La tecnología, en particular, ha desencadenado una revolución en la estructura organizacional, promoviendo modelos más horizontales y participativos e introduciendo programas dentro de las organizaciones que ayudan a que los procesos sean más rápidos. La transformación digital, con su énfasis en la automatización y la digitalización de procesos, ha modificado la naturaleza del trabajo en diversas áreas. A medida que la inteligencia artificial y la digitalización avanzan, las empresas se enfrentan al desafío de contratar y desarrollar empleados con sólidas competencias digitales (Gómez, 2012).

Para llevar a cabo una GERH es necesario que la misma esté alineada con la estrategia empresarial y el entorno. Por ello a continuación explicaré determinadas estrategias empresariales, así como los autores que las defienden. A lo largo de la literatura, diversos autores han destacado por sus contribuciones en la formulación de estrategias empresariales y de RR. HH.

Las estrategias empresariales trazan la dirección general de la empresa, se centran en objetivos clave y decisiones que determinan su posición competitiva en el mercado. Estas decisiones abarcan desde el alcance del negocio hasta la diferenciación, la innovación y la expansión geográfica.

Por otro lado, las estrategias de RR. HH. se enfocan en cómo la gestión de personas puede contribuir a la consecución de los objetivos empresariales, desde el reclutamiento y retención del talento hasta el desarrollo de habilidades, la gestión del rendimiento y creación de un entorno laboral positivo. Estas estrategias son esenciales para optimizar el capital humano de la empresa.

2.1. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La estrategia empresarial es un elemento esencial para el éxito a largo plazo de una empresa. Implica formular, implementar y ajustar continuamente decisiones y acciones para lograr objetivos específicos. Este proceso supone analizar, previamente, el entorno y los recursos internos, determinar la visión y la misión de la organización y establecer objetivos estratégicos claros.

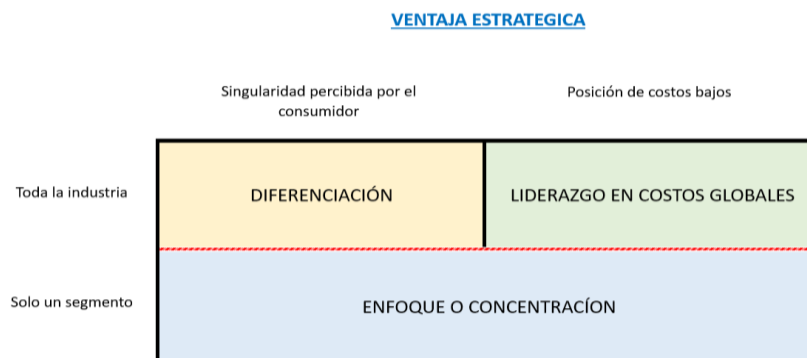
La estrategia de la empresa y la GERH están vinculadas, ya que el capital humano dentro de la empresa es de vital importancia para la ejecución exitosa de cualquier estrategia. Por ello las decisiones y acciones que toma la empresa con respecto a los RR. HH. son de vital importancia para mantener una ventaja competitiva en su entorno. Es decir, trazar un plan de guía a largo plazo con el objetivo de ser líder en el mercado.

Debemos hacer referencia a Michael Porter (1985)³, un académico que destaca por ser experto en estrategia empresarial y que ha desempeñado un papel fundamental en la formulación de teorías estratégicas, cuyo objetivo se centra en comprender cómo las empresas pueden lograr y mantener su ventaja competitiva en el mercado.

A continuación, se muestra un cuadro resumen con las estrategias competitivas de Porter:

³ “Michael Eugene Porter (Ann Arbor, Michigan; 23 de mayo de 1947) es un académico americano, conocido por sus teorías económicas. Ostenta la cátedra Bishop William Lawrence en la Escuela de Negocios Harvard (HBS) y dirige el Institute for Strategy and Competitiveness de la misma escuela de negocios. Es globalmente reconocido en temas de estrategia de empresa, consultoría, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud. Destaca por las 5 Fuerzas, de Porter” (colaboradores de Wikipedia, 2023).

Ilustración 2: estrategias competitivas de Porter



Fuente: Porter (1982).

Como se muestra en la Ilustración 2, este autor distingue entre estrategia de diferenciación, que tiene como objetivo que el producto o servicio que vende la empresa presente algo distinto al de sus competidores que lo haga exclusivo para el cliente, ya sea por publicidad, características del producto, tecnología, etcétera. Mientras que la estrategia de liderazgo en costes busca lograr la eficiencia en la producción o prestación del servicio, consiguiendo la ventaja competitiva en costes en el mercado. Esto ayuda a que las empresas puedan fijar los precios por debajo de los competidores, sin perder la calidad y ganando beneficios. En cuanto a la teoría de enfoque o concentración se centra en un mercado o cliente más específico donde entran en juego las dos estrategias anteriormente nombradas (Dolan, 2007).

Para establecer su estrategia competitiva, las empresas deben realizar previamente un análisis estratégico tanto del entorno como de los recursos y capacidades de los que disponen. Dentro de las herramientas que utiliza Porter correspondientes al análisis interno, encontramos la “cadena de valor”, una herramienta que sirve para analizar las actividades internas de la empresa. Identificando aquellas que aportan más valor para lograr una ventaja competitiva.

Para analizar el entorno una de las técnicas más destacadas es el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, en donde el poder de los clientes, los proveedores, los nuevos competidores, la existencia de productos o servicios sustitutivos y la rivalidad que pueda existir en el mercado entre las diferentes empresas, se convierten en un elemento de análisis a tener en cuenta dentro de la empresa para que pueda elegir la mejor estrategia posible.

No obstante, las estrategias de Porter son las más aceptadas, pueden resultar insuficientes para entender el éxito de algunas empresas. Así, el modelo del Reloj estratégico de Bowman (1992) complementa y amplía dichas estrategias. Este modelo presenta varias estrategias como son: orientadas a los precios bajos, orientadas a la diferenciación, híbrida y destinada al fracaso⁴.

⁴ Un de los libros que mejor explica este modelo es de “David Faulkner y Cliff Bowman, The Essence of Competitive Strategy” (Prentice Hall Series, 1995), el cual hace referencia a las claves de la estrategia competitiva.

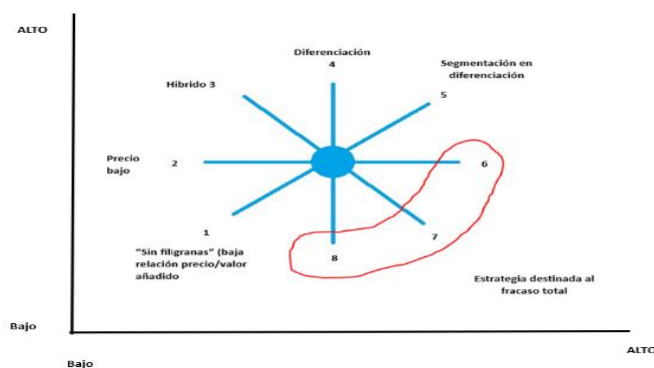
El objetivo que persigue este modelo es encontrar el mejor camino para lograr el éxito empresarial, y conseguir la mejor posición dentro del mercado partir de dos dimensiones: el precio y el valor percibido por el cliente.

En la ilustración 3, según Bowman (1992), el eje de ordenadas recoge el valor percibido por él, es decir, la satisfacción por la persona que compra o adquiere el servicio. El eje de abscisas recoge los niveles de precio percibido ⁵por parte del cliente.

Podemos observar que, según diferentes estrategias, aquellas que presentan un valor percibido más alto son las estrategias híbridas, de diferenciación o segmentación. Las estrategias híbridas se distinguen por ofrecer una combinación óptima entre calidad y precio, lo que resulta en una alta satisfacción por parte de los clientes. Mientras que en la estrategia diferenciación, el valor percibido es alto, pero también lo es el precio.

Por otro lado, las estrategias con valor percibido más bajo son aquellas que tienen una baja relación precio/valor añadido, como el liderazgo en costes, el precio es bajo y el valor percibido puedes ser medio o bajo. En las estrategias destinadas al fracaso, los precios son altos mientras que el valor añadido percibido por parte del comprador es bajo, lo que conduce a una baja satisfacción y, eventualmente, al fracaso en el mercado.

Ilustración 3: Reloj de Bowman



Fuente: Elaboración propia a partir de Bowman (1992).

2.2. ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

En el ámbito de la GERH resulta crucial entender una variedad de enfoques teóricos que influyen en las prácticas y estrategias organizacionales. Dos de los enfoques fundamentales que sirven para analizar las funciones del área de RR.HH. son el enfoque universalista y el enfoque de contingencia. Estos enfoques

⁵ "Es importante señalar que el precio percibido no se corresponde únicamente al coste inicial pagado por el bien o servicio, sino también con aquellos costes o gastos derivados de su adquisición en el futuro" ((El Reloj Estratégico de Bowman (I), 2004).

<http://www.artemiomilla.net/sites/default/files/El%20Reloj%20Estrat%C3%A9gico%20de%20Bowman.pdf>

ofrecen perspectivas contrastantes sobre cómo se deben gestionar y dirigir los recursos humanos dentro de una organización.

A continuación, se muestra el desarrollo de estas dos perspectivas, así como los diferentes autores que las defienden.

ENFOQUE UNIVERSAL

Esta perspectiva defiende la existencia de prácticas de RR.HH. que influyen de forma positiva en los resultados organizacionales, independientemente de las circunstancias externas e internas de la organización. Este enfoque hace referencia a prácticas laborales como, por ejemplo: alto rendimiento de los empleados, el compromiso del trabajador con la empresa, la evaluación del desempeño ligada a los incentivos que recibe el personal, la selección de personal e incluso la formación que ofrecen las empresas para aumentar o mejorar las capacidades.

La literatura de la GERH destaca, dentro del modelo universalista, algunos sistemas o prácticas que son los siguientes.

Los sistemas de alto rendimiento (Huselid, 1995; Nadler y Gertein, 1994) buscan mediante la formación, el empoderamiento y la recompensa, que el trabajador sea más productivo para la empresa. Esta práctica está orientada al mercado, ya que el objetivo principal es generar valor a los accionistas de la empresa.

Uno de los autores que destacan dentro de este enfoque es Pfeffer (1998). Este autor afirma que hay unas prácticas de RRHH relacionadas entre sí que hacen que las compañías consigan una ventaja competitiva en el mercado. En particular, Pfeffer destacó siete prácticas:

1. Seguridad en el empleo, el objetivo es evitar la pérdida de puestos de trabajos, ya que los empleados se consideran un gasto variable.
2. Reclutamiento selectivo.
3. Salarios elevados y retribución variable.
4. Información compartida.
5. Equipos autogestionados y descentralización en la toma de decisiones.
6. Formación amplia.
7. Reducción de las diferencias de estatus en símbolos y salarios.

Otra de las prácticas incluidas dentro de la perspectiva universalista es el sistema de compromiso de Walton (1985), que busca fortalecer la implicación y participación de los trabajadores en la empresa. Este enfoque de gestión de RR. HH. pone un énfasis especial en fomentar el autocontrol de los comportamientos, otorgando a los empleados una mayor autonomía.

Por último, el modelo de las "4C" de Harvard (Beer, 1984) busca mejorar la efectividad organizacional a través de cuatro dimensiones fundamentales: el compromiso, la congruencia, las competencias y la costes-efectividad.

Si analizamos las “4C”, encontramos que el compromiso es la lealtad que deben tener los empleados hacia la organización. La congruencia se centra en alinear los objetivos y las políticas con los distintos *stakeholders*⁶. Las competencias hacen que la formación y habilidades de los empleados provoquen la eficiencia en el puesto de trabajo. Y por último los costes – efectividad, hacen referencia a la eficiencia operacional de la organización.

En resumen, el enfoque universalista, a diferencia del contingente, busca las “mejores prácticas” de RRHH, que contribuyen a que las organizaciones consigan mejorar su ventaja competitiva. Es un enfoque más simple, con respecto al contingente que a continuación se explica.

ENFOQUE CONTINGENTE

Esta perspectiva es más compleja que la universalista, nos cuenta que no hay una sola forma de gestionar los RR.HH. que sea efectiva en todos los contextos organizativos, sino que la mejor manera de gestionar al personal de la empresa dependerá de la estrategia que las organizaciones elijan para competir en el mercado y del entorno de las mismas.

Así, dentro de este enfoque, la estrategia competitiva de la empresa se considera muy importante. Como se ha descrito en el apartado anterior, Porter señala que las empresas siguen tres tipos de estrategias básicas, definidas tras el análisis estratégico del contexto interno y externo de la organización. Las estrategias que destaca son el liderazgo en costes, la diferenciación y la segmentación. Son con estas estrategias generales, fundamentalmente, con las que deben alinearse los modelos contingentes de RR. HH. A continuación, se describen algunos de estos modelos, los cuales relacionan el tipo de estrategia de la empresa (que viene definida por una serie de características) con las prácticas de RR. HH. que resultan más convenientes.

El modelo de Miles y Snow ⁷fue desarrollado en 1984 y sugiere que la naturaleza de la estrategia adoptada por una organización influye directamente en las prácticas de gestión de personas que deben implementarse para alcanzar los objetivos estratégicos. El modelo se distingue por identificar tres tipos de estrategias organizativas y sus correspondientes estrategias de RR. HH. asociadas:

- La estrategia defensiva, similar a la estrategia de liderazgo en costos, se adapta bien a empresas que operan en mercados limitados. Se centra en minimizar costes y maximizar la eficiencia para mantener la competitividad. Además de reducir costos, esto puede implicar acciones para proteger la participación de mercado existente, fortalecer las relaciones con los clientes y diversificar las ofertas. Esto permite a las empresas mantener la relevancia y la rentabilidad en entornos competitivos y restringidos.
- La estrategia exploradora puede asimilarse a la estrategia de diferenciación, ya que lo que busca la empresa es encontrar nuevas oportunidades. Esto implica mayor incertidumbre y genera mayores

⁶ Los stakeholders son aquellos individuos o grupos que tienen interés e impacto en una organización y en los resultados de sus acciones. Son diez, los propietarios, inversores, empleados, proveedores, clientes, acreedores, sindicatos, comunidades, medios de comunicación, agencias gubernamentales (Bello, 2021).

⁷ “El trabajo de Miles, Snow, Meyer y Coleman (1978), conocidos como Miles y Snow, pertenecen a la escuela de la configuración según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998).”(Miles y Snow - La estrategia - ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS, s. f.)

cambios. Las organizaciones deberán invertir en tecnología. Esto influye en las prácticas de RR.HH., ya que deberán tener alto potencial de crecimiento, y su orientación debe ser externa, orientadas a la diferenciarse de sus principales competidores. Por ello, sus prácticas deberán ser innovadoras y creativas.

- La estrategia analizadora, es una mezcla de las anteriores, por lo que la GERH es flexible, creativa, busca la eficiencia, y se adapta muy fácilmente a situaciones de ambigüedad.

Los modelos de Schuler y Jackson (1987) proporcionaron una valiosa perspectiva sobre cómo las empresas pueden articular sus estrategias en relación con la innovación, la calidad y los costos. Estas estrategias, fundamentales para el éxito organizacional, requieren enfoques específicos de RR. HH., que, si los comparamos con el modelo de Miles y Snow, encontramos equivalencias entre ambos modelos. A continuación, analizamos los tres tipos de estrategia que persigue este modelo.

- La estrategia de innovación se orienta al largo plazo, en donde la creatividad y la incertidumbre juegan un papel de vital importancia, propio de la estrategia exploradora de Miles y Snow (1984). Las organizaciones asumen más riesgos, y su interés por la productividad es moderado. Se preocupan de la misma manera por los procesos, como por los resultados que se obtienen. En relación con las prácticas de GERH que realizan las empresas que llevan a cabo este tipo de estrategia, los puestos de trabajo interactúan entre sí y son valorados a largo plazo. Su retribución está basada en la equidad interna, utilizando los incentivos. Además, en este tipo de organizaciones hay opción de carrera en la organización.
- Las empresas que llevan a cabo la estrategia de calidad tienden a tener un comportamiento predecible, con una orientación a largo plazo. La cooperación es moderada, y se interesan mucho por la calidad que ofrecen, además de poner énfasis en los procesos. Las empresas no suelen asumir muchos riesgos, pero sí que tienen algún compromiso con la organización. En cuanto las prácticas que realizan GERH, esta estrategia que llevan a cabo las empresas destaca por la discreción y especificación de los puestos de trabajo. El trabajador se involucra en las decisiones de su puesto de trabajo. La valoración del rendimiento se hace a corto plazo, teniendo en cuenta el desempeño individual y el grupal. Este tipo de prácticas hace que la formación sea intensiva y continuada.
- La estrategia de coste se centra en los comportamientos repetitivos y predecibles, en comparación con las anteriores se aplica a corto plazo, y se centra en la individualización. El interés por la calidad es moderado, y tienen interés alto por los resultados a conseguir. Las organizaciones que siguen este tipo de estrategia no suelen asumir riesgos, a diferencia de las que aplican la estrategia de innovación. Respecto a las prácticas de GERH, hay un alto nivel de especificación y descripción de los puestos. Se valora el rendimiento a corto plazo y las contribuciones son individuales. Con respecto a la retribución, suele ser de equidad externa, y se ofrece muy poca formación. Esta estrategia podría vincularse con la estrategia de liderazgo en coste de Porter.

Otro de los modelos que destaca la literatura de la GERH, es el modelo de Arthur (1992). Este autor hizo un estudio en 55 fábricas de acero de Estado Unidos, en el cual identificó dos sistemas de prácticas de RR. HH.,

uno orientado a la reducción de costes, que podría vincularse con la estrategia de liderazgo en costes, y otro más orientado a la diferenciación⁸.

En el enfoque contingente destaca otro modelo que es de Besseyre Des Horts (1990), quien aborda cinco estrategias empresariales generales, que se relacionan con el ciclo de vida de un producto. Estas estrategias requieren adaptaciones específicas en la GERH para garantizar una alineación efectiva con los objetivos de la organización. Como se muestra en la siguiente tabla, cada una tiene una serie de características que se pueden vincular con determinadas estrategias de RR. HH. anteriormente vistas.

Tabla 1: Modelo de Besseyre Des Horts (1990)

ESTRATEGIA	CARACTERÍSTICAS GENERALES	PRÁCTICAS DE RRHH
EMPREDEDORA	Las empresas que siguen estas estrategias se caracterizan por tener un personal creativo, innovador, flexible y corporativo. Personas con visión de futuro y con ganas de explorar en unas técnicas para la consecución de nuevas prácticas.	Las políticas de RR. HH. que se llevan a cabo son de alto nivel de participación tanto en la gestión como en los resultados. Buscan personal joven y con alto potencial, por ello los salarios suelen ser altos y la valoración de los resultados es poco relevante.
CRECIMIENTO	Las organizaciones que llevan a cabo esta estrategia se caracterizan por tener un personal implicado, flexible, eficaz y eficiente, que se ajusta a las necesidades de la organización. Con ganas de seguir creciendo dentro la organización e implicado en que la empresa evolucione.	Por ello las políticas de RR. HH., hacen que sus reclutamientos busquen personal con alto potencial, por ello los salarios suelen ser atractivos. Destacan por tener planes de carrera, y la alta implicación de los empleados en la consecución de los objetivos. Las tareas suelen ser formalizadas.
BENEFICIOS	Las empresas intentan reducir costes y poder alcanzar mayor volumen de facturación de forma rápida. Por ello suelen pensar a corto plazo. El personal se caracteriza por ser eficaz y de bajo coste, con competencias específicas y pocas aspiraciones de desarrollo.	Sus políticas de GERH, no suelen destacar y suelen buscar personal de mano de obra poco cualificada. Las tareas son estandarizadas. Sus salarios suelen estar por debajo del nivel del mercado.
LIQUIDACIÓN	Son empresas que destacan por tener poco personal, y bajo nivel de implicación.	Los salarios son poco motivadores, y se ofrece poca formación al personal de la empresa.

⁸ La diferenciación está asociada a las prácticas orientadas al compromiso de Walton 1985, propia de una estrategia Universalista. A pesar de que tiene rasgos universalistas, es necesario que la empresa tenga una estrategia organizacional, como señalan las dos estrategias de Porter.

CAMBIO TOTAL	Las organizaciones que llevan a cabo este tipo de estrategia destacan por tener un personal flexible, adaptable e implicado con la empresa.	Las políticas de GERH que implementan son de alto grado de participación en la gestión de resultados de la empresa. Predomina la contratación de personal joven, con mucho potencial e iniciativa. Los salarios suelen estar ligados a los resultados que consigue la organización. Y la formación a los empleados es abierta, y así poder desarrollar las capacidades y potenciarlas.
---------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de Besseyre Des Horts (1990)

Otro de los modelos con enfoque contingente es el modelo de los cinco factores de Baron y Kreps (1999), desarrollado en 1999, el cual propone que la efectividad de las prácticas de RRHH va a depender de varios factores que son cruciales para garantizar una GERH coherente y eficiente. Estos factores son: la estrategia organizacional, la tecnología, la cultura organizacional y el entorno externo. Todos ellos contribuirán a que las prácticas de RRHH sean mucho más efectivas.

Como hemos podido ver, en la GERH, existen dos enfoques principales: el enfoque contingente y el enfoque universalista. Con el enfoque contingente no hay un único conjunto de prácticas de RR. HH. que funcione para todas las organizaciones. Por el contrario, este enfoque sostiene que las prácticas de RR. HH. deben adaptarse a las circunstancias de cada empresa, teniendo en cuenta la estrategia empresarial, la tecnología que se utiliza, la cultura y el entorno externo. Mientras que el enfoque universalista sugiere que hay un conjunto de prácticas de RR. HH. que son efectivas en la mayoría de las organizaciones, que contribuyen al éxito de estas y en la consecución de sus objetivos.

Ambas aproximaciones tienen sus propias ventajas y desventajas. Por un lado, la aproximación contingente proporciona flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades de una organización en particular. En consecuencia, puede hacer que las organizaciones sean más efectivas en entornos que cambian rápidamente.

Por otro lado, la aproximación universalista ofrece oportunidades para la simplicidad y consistencia en el manejo de RRHH. No obstante, ignora las diferencias entre dichas organizaciones y dificulta la adaptación a cambios en el entorno de la organización, ya que considera que no es necesario, y que son las mejores prácticas que existen.

3. APLICACIÓN DE LA GERH EN EMPRESAS DEL IBEX 35

Tras recorrer un camino por la literatura de la GERH, y ver los diferentes modelos y autores que han ido apareciendo a lo largo del tiempo y planteando sus teorías, la principal conclusión es que la mejor forma de que las empresas consigan el éxito empresarial es que el capital humano y la estrategia empresarial que llevan las organizaciones vayan de la mano.

El análisis que se lleva a cabo a continuación muestra que la GERH en las cuatro empresas del IBEX que se analizan va más allá de la simple gestión de personas, ya que se centra en el desarrollo de estrategias que promueven la integración cultural, las prácticas de gestión efectivas y la atracción y retención del talento.

Las cuatro compañías que he elegido para examinar pertenecen al ranking con mayor capitalización bursátil en España (IBEX 35) en octubre de 2023. Para desarrollar la evaluación, he extraído la información de las diferentes webs oficiales de cada empresa, teniendo en cuenta sus informes anuales más recientes, como se destallará en cada uno de los apartados. Asimismo, cuando se utilizan otras fuentes de información alternativas, estas se señalan en el apartado correspondiente.

La selección de empresas como Inditex (apartado 3.1), Iberdrola S.A (apartado 3.2), Banco Santander (apartado 3.3) y Repsol S.A (apartado 3.4) se ha realizado considerando la diferente actividad empresarial de cada una de ellas, para contar con una muestra heterogénea de empresas de acuerdo con esta característica. Estas empresas han sido elegidas también debido a mi percepción de que destacan por sus prácticas ejemplares de RR.HH.

Para cada una de las cuatro empresas seleccionadas, en primer lugar, se resume brevemente la historia de su creación y su evolución en el sector empresarial, y se describen sus características generales, que incluyen su misión, visión y valores fundamentales.

Posteriormente, se detallan las prácticas del departamento de RR. HH., donde destacamos las iniciativas y estrategias implementadas para gestionar el capital humano de manera efectiva. Finalmente, se realiza un análisis de la GERH en las correspondientes empresas, a partir de los diferentes modelos descritos en el marco teórico para evaluar su desempeño y su alineación con las recomendaciones de los distintos autores. Y se observará como los objetivos, la estrategia y entorno empresarial de estas cuatro empresas se alinean, para conseguir el éxito.

3.1. GRUPO INDITEX

El grupo INDITEX es una multinacional española que se ha convertido en una de las empresas de distribución de moda más importantes del mundo. Fue fundada por Amancio Ortega Gaona en 1985 y su sede está situada en La Coruña (Galicia, España). Se agrupa en diferentes marcas, como por ejemplo Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Oysho y Uterque.

En 2022, trabajaba con un total de 1.729 proveedores, utilizando más de 8.271 fábricas para la elaboración de su producto, las cuales se distribuyen entre España, Portugal, Marruecos o Turquía. Podemos decir que el éxito de INDITEX es su modelo de negocio de “moda rápida”, que supone una producción eficiente y rápida de artículos de moda en respuesta a las tendencias actuales.

El enfoque híbrido de Inditex (Bowman, 1992), consistente en una ofrecer una buena relación calidad-precio, implica tácticas para dominar el mercado de la moda, permitiéndoles llegar a una amplia audiencia que busca moda accesible. Esto significa que Inditex combina estrategias de liderazgo en costos con estrategias de diferenciación para ofrecer productos de moda a precios asequibles, manteniendo al mismo tiempo una cierta exclusividad y estilo. Este enfoque les ha permitido posicionarse como líderes en el mercado de la moda y llegar a una amplia base de clientes.

En cuanto a la misión, visión y valores que podemos resumir de Inditex son los siguientes:

Misión

Ser líder en el sector textil, ofreciendo productos de calidad a buen precio y adelantándose a las tendencias.

Visión

Ser empresa líder en confección y distribución de prendas de vestir. Llegando a todos los nichos de clientes, con el objetivo de ser lo más sostenible posible.

Valores

Orientación al resultado, superación, ser honestos, implicación y trabajo en equipo.

Inditex es una de las empresas que destaca por el activo humano, es decir sus RR. HH. Se enfocan en el desarrollo del talento, la promoción interna, la diversificación y la inclusión. Ofrecen un entorno de trabajo gratificante y compensador para sus empleados. Esto contribuye al éxito continuo de la empresa. A continuación, se explican algunas prácticas de RR. HH de Inditex.

3.1.1 PRÁCTICAS DE RR. HH

Si nos sumergimos en el informe de Estado de Información no Financiera del 2022 o Sostenibilidad de Inditex, encontraremos una variedad de prácticas de RR.HH. dentro de áreas cruciales como desarrollo y formación, inclusión y diversidad, condiciones laborales y seguridad, gestión del talento, ética y participación de los empleados. A continuación, detallo algunas de estas prácticas específicas sin necesidad de utilizar una tabla

Tabla 2: PRÁCTICAS Y POLÍTICAS DE RRHH DE INDITEX

AREA DE RRRHH	POLÍTICAS Y PRÁCTICAS
Desarrollo y Formación	<p>InTalent, un programa que da visibilidad sobre oportunidades de desarrollo en la compañía al tiempo que ayuda a los equipos de talento a identificar personas con interés por crecer profesionalmente.</p> <p>El modelo de formación está basado en la formación interna y es muy práctico. En 2021 lanzaron una plataforma llamada TraIn (Plataforma de cursos y videos), un espacio para formaciones. Además, colaboran con diferentes entidades educativas como por ejemplo el Instituto de Empresa, la University of Leeds o Condé Nast College.</p>
Inclusión y Diversidad	<p>Cultura inclusiva, como, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none">- Equilibrar la diversidad de perfiles, para todos los puestos, a través de la atracción del talento.- Igualdad de oportunidades con independencia del sexo, identidad de género, raza, etnia, origen o capacidades diferentes de nuestras personas.- Fomentan la colaboración y la comunicación respetuosa entre personas, además de promover el respeto por los derechos humanos.- Elaborar proyectos e iniciativas para la consecución de estos objetivos.
Condiciones Laborales y Seguridad	<p>La organización cuenta con una política de seguridad y salud laboral, que tiene como objetivo mejorar continuamente las condiciones, siempre siguiendo los estándares de la ISO 45001. Todo el grupo Inditex trabaja conjuntamente con sus proveedores, filiales, franquicias y otros grupos de interés para garantizar que todas las actividades del Grupo se planifican, coordinan y ejecutan de acuerdo con esta Política, la legislación aplicable y los compromisos voluntarios asumidos⁹.</p>

⁹ “Política de Seguridad y Salud Laboral del Grupo Inditex Aprobada por el Consejo de Administración el 13 de diciembre de 2022” (https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/da13a0c0-65dc-4bb0-8429-68da380c1d75/politica_de_salud_y_seguridad_laboral_inditex.pdf?t=1681213095105 \h)

Gestión del Talento	<p>Lo que pretende Inditex es tener el mejor servicio hacia el cliente, por ello se asegura de atraer el mejor talento y de dar oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional.</p> <p>Para ello lleva a cabo una serie de programas como son Inditex Careers, con el objetivo de atraer ese talento creativo; Zara Business Graduates, este programa va dirigido a un talento junior. Y colaboran con universidades sobre todo en el área de tecnología.</p>
Cadena de Suministro Ética	<p>Inditex, la empresa matriz de Zara, se esfuerza por mantener una cadena de suministro ética. Esto implica el respeto a los derechos humanos, prácticas sostenibles en la producción y distribución, transparencia en las operaciones, relaciones justas con proveedores, auditorías regulares y compromiso con la responsabilidad social corporativa. Inditex busca equilibrar el éxito comercial con el impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.</p>
Participación de los Empleados	<p>Inditex promueve la participación activa de sus empleados mediante el informe "Trabajador en el Centro". Este enfoque busca garantizar un diálogo social, salarios justos, salud, respeto y resiliencia. Reconoce el poder de decisión de los trabajadores, respaldado por la representación sindical y la negociación colectiva.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Memoria Anual de Inditex.

3.1.2 ANÁLISIS

Si hacemos un análisis de las diferentes prácticas de GERH que lleva a cabo Inditex teniendo en cuenta la estrategia empresarial de la compañía, así como los diferentes enfoques tanto universalista como contingentes encontramos lo siguiente.

Dentro del área de desarrollo y formación, el programa *InTalent* parece mostrar una orientación interna, en línea con la estrategia defensiva de Miles y Snow (1984), ya que genera oportunidades de desarrollo para los miembros de la compañía y potencia sus capacidades y competencias. Sin embargo, en el área de gestión del talento también se apuesta por la contratación externa que, por el contrario, es coherente con la estrategia exploradora.

Si nos fijamos en el modelo contingente de Schuler y Jackson (1987), parece que las prácticas de Inditex se ajustan a una estrategia de calidad. Les gusta que el trabajador en todo momento esté involucrado en las decisiones que se toman, como vemos en las diferentes prácticas que se realizan, además de ofrecerles continuamente formación para que actualicen sus competencias.

Si analizamos las prácticas desde el enfoque universalista encontramos influencia del modelo de las 4C de Harvard, que fue desarrollado por Michael Beer en 1984, (Compromiso, Congruencia, Competencias y Costo-efectividad).

- En relación al compromiso, Inditex refuerza la lealtad de sus empleados hacia la organización mediante programas como *InTalent* y la promoción de una cultura inclusiva. Estos esfuerzos no solo se traducen en la retención de talento, sino que también respaldan la eficacia organizacional al generar un equipo comprometido y motivado.
- En relación con la congruencia, destaca la alineación de los objetivos y políticas de Inditex con sus diversos *stakeholders*. Desde la cadena de suministro ética hasta la participación de los empleados, la empresa demuestra un compromiso coherente con sus principios fundamentales y valores corporativos, creando una base sólida para el éxito sostenible. Por ejemplo, una de las prácticas que señala Inditex, es la inclusión y la diversidad, el hecho de tener una cultura inclusiva hace que sea válida y afecte positivamente en los resultados que quiera conseguir. Este grupo de empresas está repartido por todo el mundo, por ello la diversidad de perfiles puede contribuir al éxito de la empresa al ser la inclusión y diversidad características generalmente aceptados por la sociedad.
- En cuanto a las "Competencias", Inditex ha adoptado un enfoque práctico y continuo en el desarrollo de habilidades de sus empleados. Programas como "Tran!" y colaboraciones con entidades educativas, incluido el Instituto de Empresa, reflejan el compromiso de la empresa con la mejora continua y la eficiencia en el trabajo.
- La última dimensión, "Costo-efectividad", se manifiesta en la eficiencia operacional de Inditex. La colaboración con proveedores, la búsqueda de prácticas sostenibles y la gestión responsable de los recursos humanos contribuyen a la eficiencia general de la organización, cumpliendo con la dimensión de costo-efectividad del modelo de Harvard. Este grupo siempre sigue los estándares de la norma ISO 45001, por ello esto les afecta positivamente a los resultados de la organización.

Por lo tanto, las prácticas de RR. HH. que sigue Inditex podrían responder a diversos objetivos empresariales de la compañía, cada uno de los cuales conduciría a la aplicación de actuaciones de RR. HH. que parecen ser coherentes con varias de las estrategias teóricas descritas previamente.

Programas como *InTalent* y *Tran!* reflejan un compromiso con el desarrollo de los empleados, mientras que la contratación externa en la gestión del talento sugiere una estrategia orientada hacia la adquisición de nuevas habilidades.

Además, la promoción de una cultura inclusiva y la eficiencia operacional están en consonancia con los valores corporativos de Inditex. Esta coherencia interna fortalece la posición competitiva de la empresa y contribuye a su éxito a largo plazo.

3.2. IBERDROLA SA

La historia de Iberdrola comienza en el año 1840 en Estados Unidos con la Hartford City Light Company. En 1901, en Bilbao (España) se fundó Hidroeléctrica Ibérica. La compañía se embarcó en proyectos hidroeléctricos y se fusionó con Saltos del Duero para formar Iberduero en medio de los desafíos de la Primera Guerra Mundial y la Guerra Civil Española (Urdiales, 2017).

Después de la Segunda Guerra Mundial, Iberdrola se involucró en proyectos nucleares y en la construcción de grandes centrales hidroeléctricas para satisfacer la demanda. En la década de 1990, Hidroeléctrica Española e Iberduero se fusionaron para crear Iberdrola (Urdiales, 2017).

En el siglo XXI, con Ignacio Galán como líder, Iberdrola destaca en el campo de las energías limpias y se expande internacionalmente con la adquisición de *ScottishPower* y *Energy East* (Urdiales, 2017).

Hasta la fecha, Iberdrola ha multiplicado su tamaño, diversificado sus actividades y se ha consolidado como una de las compañías energéticas líderes a nivel mundial, con un fuerte enfoque en las energías renovables y una presencia destacada en más de 40 países. Además, se ha convertido en una de las principales multinacionales españolas en cotizar en el Ibex 35, una de las compañías energéticas más grandes del mundo, y un punto importante en el sector de las energías renovables (Urdiales, 2017).

La diferencia es clara, pero en términos de eficiencia, Iberdrola no se queda atrás. La empresa quiere ser única y eficiente en la producción de energía renovable. Estos dos enfoques permiten a las empresas diferenciarse no sólo por su compromiso con el medio ambiente, sino también por su capacidad para prestar servicios eficientes.

En cuanto al propósito corporativo y valores perseguidos por Iberdrola, que encontramos en su página web oficial, es el siguiente:

“Continuar construyendo, cada día y en colaboración, un modelo energético más eléctrico, saludable y accesible” (Iberdrola SA, s. f.).

Iberdrola apuesta por el talento, por ello destaca en RR.HH. gracias a su enfoque centrado en las personas, su uso innovador de la tecnología, su compromiso con el desarrollo profesional y la diversidad, así como sus políticas laborales y beneficios atractivos para los empleados. Estas iniciativas, que a continuación se explica más profundamente, crean un entorno positivo y productivo, impulsando el éxito continuo de la empresa.

3.2.1. PRÁCTICAS DE RRHH

En el camino hacia el éxito de la estrategia empresarial de Iberdrola, no podemos pasar por alto la relevancia de sus políticas de RRHH. El capital humano es uno de los factores clave del éxito empresarial.

Profundizando en el informe financiero de 2022 de Iberdrola y consultando su página web oficial, podemos ver las diferentes medidas adoptadas por la compañía. Estas actividades no sólo apoyan todos los procesos, sino que también ponen de relieve la importancia que Iberdrola concede a su gestión de RR. HH.

A continuación, se presenta una tabla donde se destacan algunas de las diversas prácticas de RRHH, que en este caso Iberdrola, lleva a cabo:

Tabla 3: PRÁCTICAS Y POLÍTICAS DE RRHH IBERDROLA

AREA DE RRRHH	POLÍTICAS Y PRÁCTICAS
Formación y desarrollo	<p>Iberdrola apuesta significativamente por la formación continua de sus empleados.</p> <p>Adaptación del modelo 70:20:10, proporcionando un enfoque equilibrado en la adquisición de habilidades (70% experiencia práctica, 20% interacción social, 10% formación formal)¹⁰.</p> <p>Creación del Campus de Innovación y Formación Corporativo en Madrid, que sirve como centro de aprendizaje para alrededor de 13.000 personas. Establecimiento del portal Learning Meeting Point (LMP) en 2018, facilitando el acceso rápido a diversas formaciones.</p> <p>Definición de una Hoja de Ruta en 2021 para la implantación del Marco de Aprendizaje, fortaleciendo aún más el compromiso con el desarrollo profesional.</p>
Desarrollo de Liderazgo	<p>Implementación de una Escuela de Liderazgo que ofrece programas de desarrollo directivo en varios países como España, EEUU, Reino Unido, Brasil y México.</p> <p>Enfoque no solo en el desarrollo de habilidades técnicas, sino también en la adquisición de habilidades gerenciales y directivas para potenciar el rendimiento de los equipos.</p>

¹⁰ El modelo 70-20-10 fue propuesto por Morgan McCall, Robert Eichinger y Michael Lombardo en la década de 1980, después de estudiar cómo los líderes de alto rendimiento adquirían y desarrollan habilidades en el entorno laboral. Según su enfoque, el aprendizaje efectivo no sólo se limita a la enseñanza formal (10%), sino que también implica experiencia práctica (70%) e interacción social (20%). La idea es equilibrar estos componentes para obtener resultados óptimos y promover el aprendizaje continuo en la empresa. <https://www.iseazy.com/es/glosario/modelo-70-20-10/>.

	Compromiso con el crecimiento profesional de los líderes internos y su contribución al éxito global de la empresa.
Cultura organizacional	<p>Fomento de una cultura organizacional basada en valores de sostenibilidad, innovación y diversidad.</p> <p>Compromiso con un empleo de calidad, proporcionando formación y desarrollo profesional para los más de 40.000 profesionales de diversas nacionalidades.</p> <p>Iniciativas pioneras de conciliación laboral y familiar desde 2007, respaldadas por políticas de igualdad, diversidad e inclusión.</p> <p>Colaboración con la iniciativa "Yo Puedo" en conjunto con el programa #EmploymentForAll de la Fundación Adecco, preparando a personas con discapacidad intelectual y enfermedad mental para integrarse y mantener empleos.</p>
Gestión del rendimiento	<p>Implementación de un sistema de gestión del rendimiento que vincula los objetivos individuales y departamentales con los objetivos estratégicos de la empresa.</p> <p>Fomento de la participación activa de los empleados en el logro de los objetivos organizacionales.</p> <p>Presentación de un Informe de Gestión Financiera que detalla cómo se alcanzan los objetivos propuestos, asegurando la transparencia y la rendición de cuentas.</p>
Gestión del Talento y Sucesión	<p>Identificación proactiva del talento interno y planificación de sucesión para garantizar la continuidad y el éxito en roles clave.</p> <p>Implementación de proyectos como el <i>Global Smart Grids Innovation Hub</i> para atraer y retener talento.</p> <p>Oferta de desafíos y oportunidades para el crecimiento profesional y liderazgo en la transición energética.</p> <p>Concesión de becas para estudios relacionados con la inteligencia artificial y programas de movilidad internacional para fomentar el intercambio de conocimientos.</p>
Seguridad y Salud en el Trabajo	<p>Establecimiento de una sólida Política de Riesgos de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p> <p>Compromiso del Consejo de Administración para desarrollar acciones necesarias que promuevan condiciones seguras y saludables en los puestos de trabajo.</p>

	<p>Desarrollo e implementación de un sistema de estándares globales para la seguridad y salud física y mental, abarcando también el bienestar económico y social.</p> <p>Enfoque en armonizar el entorno de trabajo para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados en la organización.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de la página web de Iberdrola.

3.2.2. ANÁLISIS

Si hacemos un análisis de las diferentes prácticas de GERH, que lleva Iberdrola teniendo en cuenta la estrategia empresarial de la compañía, así como los diferentes enfoques tanto universalista como contingentes encontramos lo siguiente.

Iberdrola ha marcado su rumbo de futuro a partir de un enfoque de diferenciación propuesto por Michael Porter en 1985. El compromiso con las fuentes de energía renovables, en particular la energía eólica y solar, no tiene comparación en un mundo donde la sostenibilidad es cada vez más importante. Además, como se puede ver en la línea de visión de Buller y McEvoy (2012) los objetivos individuales y departamentales están unidos con la visión estratégica de empresa, fundamental para que la GERH tenga éxito.

En relación con el enfoque contingente de GERH, Iberdrola exhibe una adaptabilidad notable ante cambios tecnológicos y se orienta hacia una estrategia exploradora propia del modelo de Miles y Snow (1984). Esto resalta la influencia directa de la estrategia organizacional en sus prácticas de gestión de personas. Por ejemplo, crea un campus de Innovación y Formación Corporativo en Madrid, que sirve como centro de aprendizaje para alrededor de 13.000 personas, para aumentar las capacidades de sus empleados.

Llamar la atención acerca de la importancia que Iberdrola da a la formación y desarrollo del capital humano de la organización, ya que el buen funcionamiento y la eficiencia de la empresa mejoran conforme mayor es la formación específica para el puesto de trabajo. En particular, Iberdrola destaca por desarrollar a sus líderes, a través de la Escuela de Liderazgo. Esto puede ser muy relevante, dado que los líderes son los impulsores de los potenciales cambios que necesite la organización.

Dentro del enfoque contingente, también podemos ver el modelo de Besseyre Des Horts (1990), el cual aborda cinco estrategias. Las prácticas de RR. HH. de Iberdrola son coherentes con la estrategia emprendedora, ya que el personal suele ser creativo e innovador. Suelen buscar personal joven y con altas competencias, así lo muestra su beca para estudios relacionados con la inteligencia artificial y programas de movilidad, esta práctica es beneficiosa para su éxito empresarial.

Iberdrola también lleva a cabo algunas prácticas que podrían considerarse efectivas en cualquier contexto organizativo. Muestra un firme compromiso con la formación continua, adoptando un modelo equilibrado (70:20:10) que busca la generación de valor tanto para los accionistas como para los empleados. Este enfoque refleja la aplicación de prácticas estándar y efectivas en cualquier contexto organizacional.

La empresa abraza el Sistema de Compromiso de Walton (1985), fortaleciendo la participación y autonomía de sus empleados. Esta iniciativa demuestra el compromiso de Iberdrola con la implicación directa de los trabajadores en la empresa, fomentando el autocontrol de los comportamientos. Por ejemplo, esta empresa implanta el modelo (70:20:10) un enfoque estratégico diseñado para mejorar las habilidades a través de la experiencia práctica, la interacción social y la formación integral. Esta práctica ayuda a tener mayores rendimientos en el trabajo y contribuir a la mejora resultados.

Otro de los de los autores universalista que vemos reflejado en las prácticas de RRHH, de Iberdrola es Pfeffer (1998), como vemos se ven reflejadas las siete prácticas:

1. Seguridad en el empleo: vemos que Iberdrola tiene una sólida Política de Riesgos de Seguridad y Salud en el Trabajo.
2. Reclutamiento selectivo, para poder optar a las becas y campus de Iberdrola, los requisitos son muy elevados.
3. Tienen una buena política retributiva y sus salarios son altos.
4. Transparencia en todas sus políticas.
5. Buenos equipos de liderazgo, compromiso con el crecimiento profesional de los líderes internos y su contribución al éxito global de la empresa.
6. Muestran una formación amplia en el establecimiento del portal Learning Meeting Point en 2018.
7. Su cultura hace que no haya desigualdades, tanto salariales como de estatus.

En resumen, las prácticas de Gestión de Recursos Humanos (GERH) de Iberdrola se alinean con su estrategia empresarial de diferenciación. Adaptan elementos contingentes y universales para maximizar el compromiso, desarrollo y eficacia de sus empleados, lo que contribuye a su liderazgo en el sector de las energías renovables.

3.3. BANCO SANTANDER

Banco Santander fue fundado en Santander en 1857 y ha crecido a lo largo de los años. Centrado inicialmente en el comercio internacional, el banco creció a lo largo del siglo XX y se convirtió en el principal activo de España (Banco Santander, s. f.).

En el siglo XXI, el Banco Santander se ha globalizado, adquiriendo bancos en América Latina, Europa y Estados Unidos (Banco Santander, s. f.).

A pesar de verse afectado por la crisis financiera de 2008, su diversidad geográfica alivió las dificultades. La organización implementó reestructuración, marketing informal e innovación digital para adaptarse a la cambiante industria financiera. Hoy en día, el Banco Santander es uno de los bancos más grandes del mundo, con operaciones en todo el mundo. Actualmente es una de las empresas más importantes en España, y de las primeras en cotizar en el Ibex 35 (Banco Santander, s. f.).

Según se recoge en la página web oficial del Banco Santander, la visión y misión del Banco Santander, son, las siguientes:

“Nuestra visión es ser la mejor plataforma digital y abierta de servicios financieros, actuando de forma responsable”

“Nuestra misión es contribuir al progreso de las personas y de las empresas”

El Banco Santander ha despuntado en el sector financiero gracias a su estrategia de diversificación geográfica y de negocios, que ha demostrado ser esencial para su resiliencia ante condiciones económicas desafiantes. Esta estrategia le ha permitido enfrentar con éxito los cambios en el entorno económico y mantener un sólido desempeño financiero a lo largo del tiempo.

Además, el banco está realizando una fuerte apuesta por su negocio digital, representado por Digital Consumer Bank y Openbank, que continúan experimentando un crecimiento sólido y contribuyen de manera significativa a los ingresos totales. Este segmento se ha consolidado como líder en financiación al consumo en Europa y está expandiendo su presencia en nuevos mercados (De Inversión, 2022).

Uno de los aspectos clave que contribuyen al éxito empresarial del Banco Santander son sus RR.HH. La empresa se esfuerza por asegurar que cuenta con el mejor equipo de profesionales para lograr una plataforma abierta digital de servicios financieros. Esto implica ganarse la confianza de sus empleados, clientes, accionistas y la sociedad en general (De Inversión, 2022).

A continuación, describiremos las principales prácticas que el Banco Santander aplica en la gestión de recursos humanos para alcanzar estos objetivos.

3.3.1 PRÁCTICAS DE RRHH

En la exploración de las estrategias de gestión de recursos humanos implementadas por el Banco Santander, es imperativo abordar distintos dominios, tales como el reclutamiento, el desarrollo profesional, la retención de talento, la compensación y la cultura organizacional.

Este análisis se fundamentará en las directrices delineadas por las políticas de RR. HH. y los informes no financieros accesibles en el portal oficial del banco¹¹:

Tabla 4: PRÁCTICAS Y POLÍTICAS DE RRHH BANCO SANTANDER

AREA DE RRRHH	POLÍTICAS Y PRÁCTICAS
Reclutamiento y selección	Utiliza el sistema digitalizado Acquisitions Tracking System (ATS) para agilizar la selección de candidatos. Enfoca el reclutamiento en perfiles creativos alineados con la cultura organizativa ética y sostenible. El reclutamiento es selectivo, buscan la excelencia, quieren atraer la creatividad.
Desarrollo profesional	Implementa una política global de aprendizaje y desarrollo. Incentiva a los empleados a tomar la iniciativa en su desarrollo personal. Ofrece itinerarios de especialización y programas como <i>Young Leaders</i> para formar futuros líderes. Cuenta con la plataforma <i>Agile Academy</i> y <i>ESG Talks</i> para fomentar la innovación y la actualización de habilidades.
Cultura organizacional	Desde 2015, adopta "The Santander Way" como parte fundamental de su cultura empresarial. Estrategia centrada en contribuir al avance de personas y empresas, ser la mejor plataforma abierta de servicios financieros, y valores de Simplicidad, Personalización y Equidad. Incorpora una cultura de riesgo (Risk Pro) y comportamientos corporativos "T.E.A.M. S", que significa Trabajo en Equipo, Empatía, Agilidad, Mentalidad de Cliente y Simplicidad. Estos elementos están diseñados para guiar el trabajo y el estilo de vida de la marca Santander, promoviendo una sólida cultura interna orientada al éxito organizacional. ¹²
Evaluación del desempeño	Opera un sistema integral de compensación y evaluación con elementos fijos y variables.

¹¹ <https://www.bancosantander.es>

¹² Lo podemos encontrar en el apartado de cultura corporativa de su página web oficial: <https://santander.com/es/sobre-nosotros/cultura-corporativa>.

	Con respecto a la remuneración, la parte fija se basa en prácticas locales y convenios colectivos, mientras que la parte variable refleja logros cuantitativos y cualitativos a nivel grupal e individual.
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la página web del Banco Santander.

3.3.2 ANÁLISIS

Al analizar las prácticas de Gestión de Recursos Humanos (GERH) del Banco Santander, se observa una clara alineación con su estrategia empresarial, adoptando enfoques tanto universalistas como contingentes.

La organización muestra adaptabilidad considerando la diversidad de contextos en los que opera. Por ejemplo, su estrategia exploradora en el desarrollo profesional, como sugiere el modelo de configuración de *Matching* de Miles y Snow (1978, 1984), incentiva a los empleados a mejorar continuamente, reflejándose en la evaluación de desempeño y sistema de compensación.

Programas como "Young Leaders" y políticas de formación específicas se relacionan con enfoques como el Modelo de Harvard de las 4C, destacando compromiso, congruencia, competencias y costo-efectividad (Beer, 1984). Estos programas promueven el compromiso, la retención del talento y la alineación de objetivos individuales con los estratégicos de la empresa.

El enfoque en el desarrollo de competencias mediante programas de formación permite a los empleados enfrentar desafíos del entorno empresarial actual, mejorando la capacidad de adaptación del banco. Estas prácticas están ligadas a la cultura organizacional, facilitando su implementación y promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y orientado al logro de metas.

La estrategia de RR. HH. refleja la consideración de factores como fuerza laboral, cultura empresarial, estrategia organizacional, tecnología y entorno social (Baron y Kreps, 1999), optimizando el capital humano para alcanzar objetivos estratégicos.

La adaptabilidad y alineación con la estrategia empresarial emergen como elementos clave. La flexibilidad para ajustar prácticas según cada mercado y unidad de negocio, junto con la coherencia entre fuerza laboral, cultura empresarial y estrategia organizacional, son cruciales para el éxito del Banco Santander.

El banco ha sido elogiado por su adaptación a la era digital, reflejada en la adopción de tecnologías como el sistema ATS para agilizar procesos de selección. Iniciativas de desarrollo profesional como la plataforma *Agile Academy* y *ESG Talks* fomentan la innovación y actualización de habilidades.

En conclusión, la estrategia de RR. HH. del Banco Santander integra elementos universales y contingentes, alineados con su misión y valores, y su capacidad de adaptarse a contextos cambiantes posiciona su enfoque como integral en la gestión de RR.HH.

3.4. REPSOL S.A

Repsol se fundó en 1987. Comenzó con la fusión estratégica de tres grandes empresas energéticas españolas: el Instituto Nacional de Hidrocarburos, Campsa y Petronor. Este hito marca el inicio de un viaje para transformar el panorama energético español (Repsol, 2022).

En los años 90, Repsol siguió una ambiciosa estrategia de expansión internacional y transfronteriza. Ha adquirido activos en varias geografías, consolidándose como un actor relevante en el escenario global. El hecho más importante de la última década fue la adquisición de la empresa argentina YPF en 1997. Este movimiento estratégico no sólo refuerza la presencia de Repsol en América Latina, sino que también posiciona a Repsol como un actor clave en el sector de petróleo y gas de la región (Repsol, 2022).

El siglo XXI fue una era de diversificación para Repsol. Abre nuevos caminos estudiando la producción de electricidad y gas natural, predice tendencias futuras e invierte en fuentes de energía renovables. Durante este período, la empresa invirtió fuertemente en proyectos de exploración y producción en diversas partes del mundo (Repsol, 2022).

El proceso de reestructuración de Repsol comenzó en 2012, cuando el gobierno argentino expropió su participación del 51% en YPF. Se ha iniciado una profunda reevaluación de la cartera de activos, con foco en inversiones y en áreas estratégicas y flexibles. En los últimos años, Repsol ha respondido a la creciente concienciación con el medio ambiente y la urgencia del intercambio energético. La empresa se ha fijado objetivos ambiciosos para reducir las emisiones de carbono e invirtió en proyectos de energía limpia.

El compromiso refleja la adaptación de Repsol a las necesidades cambiantes de un mundo cada vez más sostenible. La historia contada en este contexto narra una empresa que crece y enfrenta desafíos mientras impulsa el futuro sostenible del cambio en la industria energética.¹³

La estrategia empresarial de Repsol se enfoca en liderar en costes mediante la optimización de sus operaciones en toda la cadena de valor, desde la exploración y producción hasta la distribución de productos finales. Esto significa que buscan maximizar la eficiencia y minimizar los costos en cada etapa del proceso.

En este sentido, los RR.HH. juegan un papel fundamental. La empresa reconoce que el talento y el desarrollo de habilidades de sus empleados son cruciales para su éxito. Por tanto, Repsol interviene en prácticas que fomentan el talento, desarrollan capacidades y mejoran el ambiente profesional. Este enfoque no solo beneficia a los empleados, sino que también contribuye directamente al éxito empresarial al aumentar la productividad y calidad del trabajo realizado.

¹³ Referencias: Página oficial de Repsol: <https://www.repsol.com/es/conocenos/historia/index.cshtml>.

3.4.1 PRÁCTICAS DE RRHH

Repsol, al igual que las otras empresas, tiene una serie de políticas con respecto a la GERH, todos estos informes los podemos encontrar en la página web oficial <https://www.repsol.com/es/index.cshhtml>. A continuación, se detallarán una tabla donde se encuentran estas prácticas y políticas de RRHH.

Tabla 5: PRÁCTICAS Y POLÍTICAS DE RRHH REPSOL

AREA DE RRHH	POLÍTICAS Y PRÁCTICAS
Reclutamiento y Selección	<p>Identificación y atracción del talento.</p> <p>Publicación de ofertas de trabajo, revisión de currículos, entrevistas y toma de decisiones finales.</p> <p>Política centrada en atraer, desarrollar y fidelizar talento de manera sostenible.</p> <p>Oferta de trabajo estimulante, desafiante y orientada a la eficiencia.</p> <p>Programas como Talent Energy y Primer empleo para jóvenes. Además de que los candidatos pueden hacer seguimiento de sus candidaturas a través de: seleccionmovilidad@repsol.com (Política de Gestión de Personas¹⁴, Repsol Empleo)</p>
Desarrollo y Formación	<p>Programas de formación dirigidos a capacidades y habilidades.</p> <p>Transformación en la gestión del aprendizaje con plataforma corporativa.</p> <p>80,390 horas de formación en 2022. Formaciones presenciales y cursos sobre anticorrupción y libre competencia. (Memoria Anual Repsol 2022)</p>
Salud y Seguridad Laboral	<p>Políticas proactivas de gestión de riesgos y seguridad en el trabajo.</p> <p>Cumplimiento legal y normativo.</p> <p>Liderazgo ejecutivo en salud y seguridad.</p> <p>Provisión de recursos y capacitación.</p> <p>Uso adecuado de elementos de protección.</p> <p>Transparencia en comunicación de seguridad. (Política de Salud, Seguridad y Medio Ambiente)</p>
Compensación y Beneficios	<p>Retribución fija y variable, incentivos, beneficios sociales y planes de pensiones.</p> <p>Flexibilidad horaria. Programa de bienestar físico y emocional.</p>

¹⁴ https://www.repsol.com/content/dam/repsol-corporate/es/sostenibilidad/documentos-sostenibilidad/politica-gestion-de-personas-final-es.pdf?_gl=1*bt2j7f*_up*MQ.*_ga*MzM0NjEyOTQyLjE3MDQxMjY0MzY.*_ga_SHK91P7TCD*MTcwNDEyNjQzNS4xLjEuMTcwNDEyNjQ5My4wLjAuMA.

	Seguro médico con amplias coberturas. Descuentos y ofertas.
Clima Organizacional y Cultura Corporativa	<p>Evolución hacia valores como integridad, responsabilidad, flexibilidad, transparencia e innovación.</p> <p>Transformación cultural impulsada por personal y organización.</p> <p>Enfoque en posicionarse como proveedor global de soluciones energéticas.</p> <p>Proyectos innovadores reconocidos.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de la página web de Repsol.

3.4.2 ANÁLISIS

Al analizar las diversas técnicas de Gestión de Recursos Humanos (GERH) que considera la estrategia empresarial de Repsol, así como los enfoques universalistas y contingentes, descubrimos lo siguiente:

Las prácticas internas de Repsol, centradas en atraer, desarrollar y fidelizar talento, se alinean con las ideas de Pfeffer (1998) sobre cómo las empresas pueden obtener una ventaja competitiva a través de sus RR.HH. Pfeffer destacó la importancia de prácticas como la seguridad en el empleo y la salud y seguridad laboral, resaltando su impacto en el compromiso y la productividad de los empleados. La gestión de riesgos y seguridad en el trabajo en Repsol refleja este enfoque, promoviendo un ambiente laboral seguro y saludable.

Estas prácticas internas, cuando se implementan de manera efectiva, no solo contribuyen al éxito empresarial a corto plazo al mejorar la eficiencia operativa y la productividad, sino que también sientan las bases para un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva duradera en el mercado.

El modelo de las 4C de Harvard es otro punto de vista relevante para analizar las prácticas de RR.HH. de Repsol. Este modelo pone énfasis en cuatro aspectos clave: Competencia, Compromiso, Coordinación y Comunicación (Beer, 1984). En el contexto de Repsol, vemos cómo la empresa se esfuerza por desarrollar las competencias y habilidades de sus empleados a través de programas de formación amplia y reclutamiento selectivo.

Además, la atención de Repsol al clima organizacional y la cultura corporativa refleja la importancia que Beer (1984) destaca para mejorar la organización. La empresa se esfuerza por cultivar un ambiente de trabajo que fomente la colaboración, la innovación y el respeto mutuo, contribuyendo a una cultura organizacional sólida y coherente.

La adaptación de la estrategia de recursos humanos de Repsol para alinearse con una estrategia defensiva, propuesta por Miles y Snow (1984), es otro aspecto destacado. Esta estrategia se centra en la eficiencia y la especialización en el negocio, y la empresa busca reflejar estos principios en su búsqueda y selección de personal.

La exigencia para encontrar y seleccionar empleados es alta en Repsol: se busca no solo competencia en las funciones, sino también una profunda experticia en el sector energético. Este enfoque garantiza que el

personal esté no solo calificado, sino también altamente preparado para abordar los desafíos específicos del sector, lo que mejora la efectividad y competitividad de la empresa.

En el contexto de Repsol, la aplicación de una variedad de políticas de RR.HH. puede reflejar su enfoque integral para gestionar su capital humano y alcanzar con éxito sus objetivos estratégicos. Dada la complejidad y diversidad de las operaciones de Repsol, que abarcan diversas unidades de negocio y áreas geográficas, es comprensible que las prácticas de RR. HH. puedan variar para adaptarse a las necesidades específicas de cada una.

Además, la naturaleza dinámica del sector energético y el entorno empresarial global requieren flexibilidad y adaptabilidad en la GERH para mantener la competitividad y responder eficazmente a los cambios. Por lo tanto, aunque algunas políticas pueden parecer divergentes en teoría, en la práctica pueden ser necesarias para abordar las diferentes realidades y desafíos que enfrenta Repsol en su búsqueda de éxito empresarial.

4. CONCLUSIONES

En conclusión, la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH) ha ido evolucionando de forma muy significativa con el paso del tiempo, adaptándose al cambio en el entorno empresarial y a la demanda de este mundo globalizado y digitalizado. Desde sus raíces en el siglo XX, donde la gestión de personal se centraba en tareas administrativas, la GERH adopta un enfoque estratégico que reconoce la importancia de los recursos humanos como un factor importante en el éxito organizacional.

La alineación entre la estrategia empresarial y las estrategias de RR.HH. está surgiendo como un factor relevante para la ventaja competitiva y el desempeño sostenible de una empresa. Modelos como los propuestos por Michael Porter, el Reloj Estratégico de Bowman y los enfoques universalistas y contingentes de la gestión de recursos humanos proporcionan marcos valiosos para comprender cómo se interconectan las decisiones estratégicas, por un lado, y las prácticas de recursos humanos, por otro.

Con el objetivo de conocer algunas de las prácticas de GERH de las empresas más exitosas de nuestro país, en la segunda parte del trabajo he investigado y descrito las prácticas de RR. HH. de cuatro empresas del Ibex-35 (Inditex, Banco Santander, Repsol e Iberdrola,). Posteriormente, he tratado de analizar el tipo de estrategias de RR. HH. aplicadas por estas empresas y su coherencia con los distintos modelos descritos previamente con el objetivo de tratar de valorar en qué medida estas estrategias de RR. HH. contribuyen a alcanzar el éxito empresarial.

Este análisis comparativo reveló la diversidad de enfoques empleados, subrayando la importancia de adaptar las políticas de RR. HH. a las necesidades y exigencias específicas de cada empresa y sector. Asimismo, confirmó la coherencia entre las estrategias de GERH aplicadas y los modelos teóricos previamente descritos, destacando cómo estas empresas han sabido alinear sus prácticas de RR. HH. con sus objetivos empresariales para lograr el éxito sostenido en el mercado.

Inditex destaca por su apuesta por el desarrollo del talento interno y externo, combinando estrategias defensivas y exploratorias para mejorar la innovación y la calidad de su oferta de moda. Su compromiso con la inclusión, la educación continua y la ética en la cadena de suministro son pilares fundamentales que contribuyen a su éxito continuo.

Por otro lado, Banco Santander se enfoca en programas de desarrollo profesional y en la creación de una cultura organizacional sólida y diversa. Su énfasis en la formación y el desarrollo personal de sus empleados refleja su compromiso con el servicio al cliente y la innovación en los servicios financieros.

Repsol, en el sector energético, destaca por su énfasis en la seguridad y la calidad del trabajo, así como en el desarrollo de las capacidades técnicas y profesionales de sus empleados. Su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social también influye en sus prácticas de gestión de recursos humanos, siendo consciente del impacto ambiental y social de sus operaciones.

Iberdrola, por su parte, destaca por su apuesta por la innovación y la eficiencia energética, así como por su compromiso con la diversidad y la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo. Su inversión en programas de desarrollo y la promoción de una cultura inclusiva refleja su compromiso con el progreso sostenible y el éxito a largo plazo.

Por ello, como conclusión, cada empresa tiene sus particularidades, todas comparten un compromiso con el desarrollo y bienestar de sus empleados, así como con la sostenibilidad y responsabilidad social en sus operaciones. Estas prácticas de gestión de recursos humanos son fundamentales para su capacidad de diferenciarse en el mercado y mantener su posición de liderazgo en sus respectivos sectores.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Author, G. (2021, 18 mayo). Qué son los stakeholders, qué tipos existen y de qué manera impactan a una empresa. Rock Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-stakeholder/>
- Balcom, J. y Brossy, R. (1997). Pago de ejecutivos: entonces, ahora y en el futuro. *Directores y juntas*, 22, 55–64.
- Bello, E. (2021, 11 noviembre). Stakeholders: quiénes son, por qué son importantes y cómo gestionarlos. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/stakeholders-quienes-son-digital-business/>
- Boswell, W.R. (2006), *“Aligning employees with the organization’s strategic objectives: Out of ‘line of sight,’ ‘out of mind’”*. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1489-1511.
- Bruce, K., & Nyland, C. (s. f.). Elton Mayo and the Deification of Human Relations. *Organization Studies*, 32(3), 383-405. <https://doi.org/10.1177/0170840610397478>
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and Performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43-56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>
- Colaboradores de Wikipedia. (2023, 16 noviembre). Michael Porter. Wikipedia, la enciclopedia libre. https://es.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter
- Compensación total y beneficios. (2023, 16 octubre). REPSOL. <https://www.repsol.com/es/empleo/por-que-repsol/compensacion-total/index.cshtml>
- De Inversión, E. (2018, 20 diciembre). Las claves de Banco Santander para atraer al mejor talento profesional. Estrategias de Inversion. <https://www.estrategiasdeinversion.com/actualidad/noticias/bolsa-espana/las-claves-de-banco-santander-para-atraer-al-mejor-n-415285>
- De Inversión, R. /. E. (2022, 9 mayo). La diversificación, clave en el crecimiento y la fortaleza del Banco Santander. Estrategias de Inversion. <https://www.estrategiasdeinversion.com/actualidad/noticias/bolsa-espana/la-diversificacion-clave-en-el-crecimiento-y-la-n-523919>
- De ThePowerMBA, E. (2022, 21 julio). 5 fuerzas de Porter: Análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. ThePower Business School. <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter#:~:text=%C2%BFCuales%20son%20las%205%20fuerzas,sustitutivos%20y%20rivalidad%20entre%20competidores.>

- Dynamic. (2023, 28 abril). Cadena de Valor de Michael Porter. Análisis de rentabilidad | DYNAMIC. DYNAMIC. <https://www.dynamicgc.es/cadena-de-valor-porter/>
- Ehrhart, MG y Naumann, SE (2004). Comportamiento de ciudadanía organizacional en grupos de trabajo: un enfoque de normas grupales. *Revista de Psicología Aplicada*, 89 (6), 47–55. 375–391
- Edición, Administración, -Sección, Olmedo, F. O., Fernando, I., Olmedo, A., & Plazaola, I. N. (s/f). CADENA DE VALOR. *Estrategiamagazine.com*. Recuperado el 27 de diciembre de 2023, de <https://www.estrategiamagazine.com/descargas/Cadena%20de%20Valor.pdf>
- Gestión sostenible de la cadena de suministro | Inditex. (s. f.). Inditex. https://static.inditex.com/annual_report_2016/nuestras-prioridades/gestion-sostenible-de-la-cadena-de-suministro/https://www.repsol.com/es/index.cshtml
- Gómez, P. G. L. (s/f). La transformación de los recursos humanos frente a la globalización. *iese.edu*. de <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0390.pdf>
- IBEX 35: ranking de empresas por capitalización bursátil en España en 2023 | Statista. (2023, 21 noviembre). Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/556343/ranking-de-la-capitalizacion-bursatil-en-espana-por-empresa/>
- Iberdrola. (2020, 20 enero). Ranking Merco Talento 2019. Iberdrola. <https://www.iberdrola.com/trabaja-con-nosotros/ranking-merco-talento>.
- La Cultura Repsol. (s. f.). Revista Accionistas Repsol. https://revistaaccionistas.repsol.com/numero-18/la-culturarepsol?_gl=1*ewbnaf*_up*MQ.*_ga*MTc0OTg2MDg1MS4xNzA0MTMxNzgw*_ga_PJLKF27KEL*MTcwNDEzMTc3OS4xLjAuMTcwNDEzMTc3OS4wLjAuMA.
- La historia de Repsol: nueve décadas construyendo el futuro | Repsol. (2022, 16 noviembre). REPSOL. <https://www.repsol.com/es/conocenos/historia/index.cshtml>
- La historia de Repsol: nueve décadas construyendo el futuro | Repsol. (2022, 16 noviembre). REPSOL. <https://www.repsol.com/es/conocenos/historia/index.cshtml>
- La transformación de los recursos humanos frente a la globalización: Vol. ST-390. (2018). Bussiness School Universidad de Navarra. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0390.pdf>
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic Human Resource Management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
- Memoria Anual de Repsol 2022. (2022). Repsol. <https://www.repsol.pe/content/dam/repsol-paises/pe/memorias/MEMORIA%20ANUAL%20REPSOL-2022.pdf>

- Miles y Snow - La estrategia - ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS. (s. f.). <https://1library.co/article/miles-y-snow-tipolog%C3%ADas-la-estrategia.zx5wx49v>
- Política de Salud, Seguridad y Medio Ambiente | Repsol. (2023, 27 septiembre). REPSOL. <https://www.repsol.com/es/sostenibilidad/estrategia-sostenibilidad/politicas/politica-de-seguridad-salud-laboral/index.cshtml>
- Políticas de Repsol - Una mirada ética, ambiental y social | Repsol. (2023, 13 noviembre). REPSOL. https://www.repsol.com/es/sostenibilidad/estrategia-sostenibilidad/politicas/index.cshtml?_gl=1*djtcsh*_up*MQ..*_ga*MTAzNzI3MDY4Ni4xNzA0MTI1OTQ1*_ga_SHK91P7TCD*MTcwNDEyNTk0NS4xLjAuMTcwNDEyNTk0NS4wLjAuMA..
- Preguntas frecuentes sobre Repsol Empleo: contacta con nosotros. (2023, 19 octubre). REPSOL. <https://www.repsol.com/es/empleo/preguntas-frecuentes-contacto/index.cshtml>
- Quiroa, M. (2022, 24 noviembre). Teoría de Herzberg. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html>
- RAE (Real Academia Española). Estrategia | Diccionario de la Lengua Española. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/estrategia>
- Red Estrategia SRL. (2022, 14 julio). Estr@tegia Magazine - Administración, Marketing y Tecnología. Estr@Tegia Magazine. <https://www.estrategiamagazine.com/>
- Reloj estratégico de Bowman: conceptos clave y aplicaciones. (s. f.). StudySmarter ES. <https://www.studysmarter.es/resumenes/ciencias-empresariales/analisis-estrategico/reloj-estrategico-de-bowman/>
- Resumen anual 2022, Banco Santander. (s. f.). <https://www.santanderannualreport.com/2022/es/>
- Santander, B. (s. f.). PARTICULARES. Banco Santander. <https://www.bancosantander.es/particulares>
- Simon L. Dolan, & Mario Raich. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo xxi: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. Revista de Contabilidad y Dirección, 10— pp. 35-52. <https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Gestion%20de%20los%20RRHH.pdf>
- Thinking Heads. (2021, 7 mayo). Jeffrey Pfeffer - conferenciante Thinking Heads. <https://thinkingheads.com/conferenciantes/jeffreypfeffer/#:~:text=%C2%BFQui%C3%A9n%20es%20Jeffrey%20Pfeffer%3F%20Reconocido%20pensador%20del%20liderazgo,se%20ha%20especializado%20en%20comportamiento%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>

- Urdiales, G. (2017, 31 marzo). Iberdrola, de la revolución industrial a las renovables. *elEconomista.es*.
<https://www.eleconomista.es/empresas-centenarias/noticias/8260745/03/17/Iberdrola-de-la-revolucion-industrial-a-las-renovables.html>
- Vera-Barbosa, A., & Blanco-Ariza, A. B. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia.
<https://www.redalyc.org/journal/818/81861610003/html/>