

icade

---

NÚMERO

93

SEPTIEMBRE | DICIEMBRE [2014]

# Monográfico

*Nuevos retos en la gestión  
de Recursos Humanos*



## PRESENTACIÓN DEL MONOGRÁFICO

Nunca había sido tan importante para los directivos entender el comportamiento humano y su dinámica como lo es actualmente en tiempos de crisis y cambio permanente. En una mirada rápida a esta vertiginosa transformación que se están dando en las organizaciones, observamos que la media de edad del empleado se está elevando; cada vez son más el número de mujeres y personas de minorías que se suman a la fuerza laboral; los recortes corporativos y el uso intensivo de trabajadores temporales están socavando los vínculos de lealtad que, históricamente, mantenían muchos individuos con sus empresas; la competencia global exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a asimilar los cambios rápidos. La recesión global ha puesto de manifiesto los desafíos de trabajar con personas en épocas de incertidumbre<sup>1</sup>.

En pocas palabras, actualmente hay muchos retos y oportunidades para que los directivos presten atención a sus Recursos Humanos como principal capital y talento de su empresa. En este número monográfico, repasaremos algunos de los temas más relevantes a los que nos enfrentamos.

---

<sup>1</sup> Robbins, Stephen P. y Timothy A. Judge., *Organizational Behavior 16th Edition*. Prentice Hall, 2014.

## 1. RESPUESTA ANTE LAS PRESIONES ECONÓMICAS

Cuando la economía estadounidense entró en una profunda y prolongada recesión en 2008, a casi todas las otras economías importantes del mundo les ocurrió lo mismo. Los despidos y la pérdida de puestos de trabajo se generalizaron, en tanto que muchos de quienes permanecieron fueron exhortados a aceptar reducciones en sus salarios.

Cualquiera puede dirigir una compañía cuando los negocios van bien, ya que la diferencia entre una buena y una mala dirección refleja la diferencia entre ganar mucho dinero y ganar mucho más. Sin embargo, cuando las circunstancias vienen mal dadas, los directivos se enfrentan a situaciones de reajustes de plantilla que se materializan en despidos, recortes de salario y que obligan a gestionar una plantilla preocupada por su futuro. La diferencia entre una y otra, a fin de cuentas, se debate entre la supervivencia y el fracaso de la empresa.

La buena gestión de estas reestructuraciones en cuanto a criterios utilizados, procedimientos y resultados puede marcar la diferencia. La profesora Isabel Lázaro afronta este reto con un *Análisis de la eficiencia de los procesos de reestructuración de plantilla en las principales entidades financieras españolas*, centrándose en el caso concreto del estudio que el impacto de los despidos, han tenido sobre los niveles de rentabilidad, eficiencia y productividad, en las cinco principales entidades del sistema financiero español que cotizan en el IBEX 35; poniendo en cuestión desde la rentabilidad, criterios y procedimientos.

## 2. AYUDAR A LOS EMPLEADOS A EQUILIBRAR LOS CONFLICTOS ENTRE EL TRABAJO Y SU VIDA PERSONAL

El empleado común en las décadas de los años 60' y 70' acudía a su lugar de trabajo de lunes a viernes, y hacía su trabajo en turnos de ocho o nueve horas claramente definidos. Eso ya no ocurre en un gran porcentaje de la fuerza de trabajo actual. Los empleados se quejan cada vez con mayor frecuencia de que la línea entre el tiempo laboral y el tiempo personal se va desvaneciendo, lo cual ocasiona conflictos relacionales y estrés<sup>2</sup>. Sin embargo, al mismo tiempo, el lugar de trabajo ahora ofrece más oportunidades para que los empleados creen y estructuren sus propios roles.

¿Cómo surgen los conflictos entre el trabajo y la vida personal? En primer lugar, la creación de organizaciones globales significa que el mundo nunca duerme.

---

<sup>2</sup> Véase, por ejemplo, Major, v. s., Klein, K. J. y Ehrhart, M. G., "Work Time, Work Interference with Family, and Psychological DISTRESS", *Journal of Applied Psychology* (junio de 2002), 427-436; Brady, D., "Re-thinking the Rat Race", *Business Week* (26 de Agosto de 2002), 142-143; Brett, J. M. y Stroh, L. K., "Working 61 Plus Hours a Week: Why Do It?", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2003), 67-78.

A cualquier hora del día, empleados de empresas multinacionales, se encuentran trabajando en algún lugar del mundo. La necesidad de consultar con colegas o clientes a ocho o diez zonas horarias de distancia significa que muchos trabajadores de estas empresas están “disponibles” las 24 horas del día. En segundo lugar, la tecnología de las comunicaciones permite que muchos empleados técnicos y profesionales realicen el trabajo desde su casa, pero también implica que muchos sientan que nunca salen de la *oficina*. En tercer lugar, las organizaciones solicitan que su personal les dedique más tiempo. En un periodo reciente de 10 años, en Estados Unidos la semana laboral promedio se incrementó de 43 a 47 horas; y el número de individuos que trabajan 50 horas o más a la semana pasó de 24 a 37 por ciento. Por último, el incremento de las parejas donde ambos son profesionales hace cada vez más difícil que los empleados casados encuentren el tiempo para atender sus compromisos en el hogar, o con sus hijos, cónyuge, padres y amigos. Millones de hogares con un solo padre y de trabajadores que cuidan de sus progenitores mayores enfrentan desafíos aún más grandes para equilibrar el trabajo y las responsabilidades familiares.

Cada vez más frecuentemente, los trabajadores perciben cada día que el trabajo invade sus vidas personales, siendo esto un elemento de insatisfacción. Estudios recientes sugieren que los empleados quieren puestos de trabajo con horarios flexibles, para poder manejar los conflictos entre su vida laboral y su vida personal<sup>3</sup>. De hecho, actualmente el equilibrio entre las demandas de trabajo y las de la vida personal es más importante que la seguridad laboral<sup>4</sup>. Además, es probable que la siguiente generación de trabajadores tenga preocupaciones similares<sup>5</sup>. La mayoría de los estudiantes universitarios afirman que una meta fundamental en su carrera es lograr el equilibrio entre su vida personal y su trabajo; desean tener tanto “una vida” como un trabajo. Las organizaciones que no ayudan a que su personal equilibre su trabajo con su vida familiar encontrarán cada vez más difícil reclutar y conservar a los individuos más capaces y más motivados.

Como veremos en *El teletrabajo, ventajas e inconvenientes*, el investigador Jorge Navarrete hace una buena descripción del panorama sobre este tema en nuestro entorno europeo sugiriendo los factores que se pueden implementar como una alternativa rentable para el país, la empresa y los empleados.

---

<sup>3</sup> Véase, por ejemplo, *The 2002 National Study of the Changing Workforce*, Families and Work Institute, New York, 2002; y Casper, W. J. y Buffardi, C., “Work-Life Benefits and Job Pursuit institutions: The Role of Anticipated Organizational Support”, *Journal of Vocational Behavior* 65 (núm. 3 2001), 391-410.

<sup>4</sup> Citado en Armour, S., “Workers Put Family First Despite Slow Economy, Jobless Fear”, *USA Today*, (Junio de 2002), 38.

<sup>5</sup> Shellenbarger, S., “WHAT Job Candidates Really Want to Know: Will I Have a Life?”, *The Wall Street Journal* (17 de noviembre de 1999), B1; y “U.S. Employers Polish Image to Woo a Demanding New Generation”, *Manpower Argus* (febrero de 2000), 2.

Pero la difusión de estas nuevas maneras tecnológicas de laborar en *Red* presenta otras implicaciones en materia de gestión de personas abriendo asimismo, nuevas líneas de investigación en el área: motivar y dirigir al personal, así como tomar decisiones en línea, requieren diferentes técnicas de gestión que las que se necesitan cuando los individuos están presentes físicamente en las instalaciones de la empresa.

### 3. LA FORMACIÓN CONTINUA

Las organizaciones triunfadoras actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o se volverán candidatas a la extinción. La victoria será para aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y se enfrenten a sus competidores en el mercado con un flujo continuo de bienes y servicios diferenciadores. Los empleados de una organización son la energía para la innovación y el cambio, o bien, un gran obstáculo con el que ésta tropieza. El desafío consiste en estimular la creatividad de los trabajadores hacia el cambio y su tolerancia ante ella.

En la actualidad, la mayoría de los empleados en los países desarrollados trabajan en el sector servicios. Y como éstas no pueden existir sin clientes, necesitamos asegurarnos de que los empleados hagan lo que sea para agradarles. El desafío más importante es el servicio al cliente. Muchas organizaciones fracasan porque sus empleados no logran satisfacer las necesidades de los mismos. Ofrecer una valiosa guía para ayudar a que los gerentes creen tal cultura de mejora del servicio al cliente, aquella donde los trabajadores son amigables, corteses, accesibles y expertos, y están listos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo que sea necesario para agradarles; será una gran ventaja competitiva.

Los trabajadores necesitan actualizar continuamente su conocimiento y sus habilidades con la finalidad de cumplir con los nuevos requisitos laborales. Y las organizaciones mismas se encuentran en estado de flujo; reorganizan y reestructuran continuamente sus distintas divisiones, venden negocios no rentables, hacen recortes presupuestarios, y sustituyen a los trabajadores permanentes por otros temporales.

Directivos y empleados deben además conocer y aprender a enfrentar la temporalidad, la flexibilidad, la espontaneidad del cambio. Entender mejor un mundo laboral que está en revolución constante, contribuye a vencer las resistencias y a crear una cultura organizacional que se beneficie con el cambio.

La formación continua es una oportunidad estratégica dentro de las grandes corporaciones para no desaprovechar o mejor, para desarrollar el talento implícito de todos sus niveles organizacionales. Los profesores Camelia Ilie, Gui-

lermo Cardoza y Jaime Hugas, desde su experiencia e investigación empírica confirman en *Universidades corporativas: nuevos desafíos, nuevas oportunidades* su función, estructura, modelo de aprendizaje, funcionamiento e indicadores de calidad de éstas.

#### 4. MEJORAR EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO

En un mundo organizacional que se caracteriza por recortes, expectativas de mayor productividad del trabajador y una dura competencia, no es sorprendente que muchos directivos se sientan presionados para tomar atajos, quebrantar las reglas e involucrarse en otras prácticas cuestionables. Las organizaciones enfrentan con mayor frecuencia dilemas y decisiones éticas, en los cuales deben identificar una conducta correcta de otra incorrecta. Continuamente aparecen escándalos sociales de ética dudosa donde ineludiblemente empresarios y directivos se ven involucrados.

Determinar el comportamiento éticamente correcto es bastante difícil en una economía global, ya que las diferentes culturas tienen perspectivas distintas sobre ciertas cuestiones éticas<sup>6</sup>. Las organizaciones están respondiendo a este problema de varias maneras<sup>7</sup>. Escriben y distribuyen códigos de ética que guíen a sus empleados en los dilemas; ofrecen seminarios, talleres y otros programas de capacitación similares para tratar de fomentar una conducta ética; proporcionan asesores internos a quienes se puede contactar, en muchos casos en forma anónima, para obtener ayuda sobre temas de ética; y crean mecanismos de protección para los trabajadores que revelen prácticas internas cuestionables.

Pero el cambio y el ejemplo deben empezar desde arriba. Por ejemplo, lo que se les paga a los directivos, cómo y por qué, influye en cascada, sobre los niveles inferiores en relación a los objetivos y comportamientos de los empleados. Con el Director de Compensación y Beneficios de Acciona, Carlos Anta en *Current trends in Executive Compensation. Increased transparency in Spain thanks to the Annual Remuneration Report*, repasamos el sistema de retribución de la alta dirección y, su evolución hacia planes de incentivos que incluyan el respeto a valores éticos y sociales, así como el primer paso del cambio dado en este sentido en España: la transparencia en materia de retribución.

---

<sup>6</sup> Bailey, W. y Spicer, A., "When Does National Identity Matters? Convergence and Divergence in International Business Ethics", *Academy of Management Journal* 50 (núm. 6 2007), 1462-1480; Oumlil, A. B. y Balloun, J. I., "Ehtical Decision-Making Difference between American and Morocan Managers", *Journal of Business Ethics* 84 (núm. 4 2009), 457-478.

<sup>7</sup> Véase, por ejemplo, Weaver, G. R., Trevino, L. K. y Cochran, P. L., "Corporate Ethics Practices in the Mid-1990s: An Empirical Study of the Fortune 1000", *Journal of Business Ethics* (febrero de 1999), 283-294; De Mesa Graziano, C., "Promoting Ethical Conduct: A Review of Corporate Practices", *Strategic Investor Relations* (otoño de 2002), 29-35.

Solo un liderazgo altamente ético puede influir en las decisiones de los empleados para comportarse de forma ética<sup>8</sup>.

## 5. CREACIÓN DE UN AMBIENTE LABORAL POSITIVO

Aunque las presiones competitivas que experimenta la mayoría de las organizaciones son más fuertes que nunca, algunas compañías están tratando de lograr una ventaja competitiva al fomentar un ambiente de trabajo positivo.

Un área de crecimiento real en la investigación del comportamiento humano es la educación positiva (también llamada *comportamiento organizacional positivo*), que estudia la forma en que las organizaciones desarrollan fortalezas humanas, estimulan la vitalidad, la resistencia, y desarrollan el potencial. Intentan estudiar aquello que está bien en las organizaciones<sup>9</sup>. Algunas variables independientes fundamentales en estas investigaciones son las actitudes y creencias, valores y liderazgo, sobre la satisfacción y el desempeño.

En esta línea podemos incluir las investigaciones realizadas en Chile por un equipo de investigación interuniversitario que vincula a los profesores de la Universidad del Bío-Bío: Margarita Chiang, Mauricio Salazar y Nelly M. Gómez con la Universidad Pontificia Comillas de Madrid de la mano de la profesora M<sup>a</sup> José Martín que, con su estudio sobre *Estilo de liderazgo y creencias organizacionales en la satisfacción laboral de la Administración Pública de Chile* confirman que el liderazgo participativo, influye positiva y significativamente sobre la satisfacción laboral.

## 6. CONCLUSIONES

Lo cierto es que sería pretencioso cerrar aquí todos los retos y oportunidades que acaecen dinámicamente en nuestros días. Quedaría pendiente de tratar, la relevante y cada vez más actual *Gestión de la Diversidad* que incluye las diferencias entre individuos procedentes de distintas naciones (expatriados e inmigrantes) y la fuerza de trabajo diversa que se fija en las diferencias entre la gente dentro de países determinados (envejecimiento de la población labo-

<sup>8</sup> Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. y Salvador, R., "How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108 (núm. 1 2009), 1-13; y Ardichvili, A., Mitchell, J. A. y Jondle, D., "Characteristics of Ethical Business Cultures", *Journal of Business Ethics* 85 (núm. 4 2009), 445-451.

<sup>9</sup> Luthans, F. y Youssef, C. M., "Emerging Positive Organizational Behavior", *Journal of Management* (junio de 2007), 321-349; Youssef, C. M. y Luthans, F., "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism and Resilience", *Journal of Management* 33 (núm. 5 2007), 774-800; y Futton, J. E. y Sonenshein, S., "Positive Organizational Scholarship", en Cooper, C. y Barling, J., *Encyclopedia of Positive Psychology*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.



ral e incorporación de minorías significativas); merecedora por sí solo de otro monográfico.

Pero valga el intento de éstas y otras investigaciones académicas de la Revista **icade** que desde la rigurosidad científica pueden ayudar a los directivos a afrontar estos cambios actuales y venideros, siendo un buen punto de referencia para todos los interesados y afectados en la *Dirección de Personas*.

Madrid, octubre de 2014

Antonio Núñez Partido  
Coordinador del área de RR HH  
Departamento de Gestión Empresarial  
Facultad de CC. Económicas y Empresariales (ICADE)