

TEMA 2. FACTORES INFLUENCIADORES

1. FACTORES INFLUYENTES EN LA DIRECCIÓN DE RRHH

Hay 3 categorías:

- 1) **Condiciones de la Organización (internas):**
 - Cultura
 - Estrategia y objetivos
 - Condiciones financieras
 - La tecnología

- 2) **Condiciones externas:**
 - Cambios sociales y demográficos
 - Condiciones económicas (del país)
 - La globalización de mercados
 - Cambios tecnológicos
 - Disposiciones gubernamentales
 - Los sindicatos

- 3) **Características de los empleados:**
 - Estimación del desempeño
 - Estimación del absentismo
 - Estimación del abandono y de la rotación
 - Estimación de las actitudes y opiniones
 - Características demográficas del empleado

1. CONDICIONES INTERNAS

1.1. LA CULTURA ORGANIZATIVA

Se puede definir como el conjunto de principios, valores y creencias básicas compartidas por los miembros de una organización que la diferencian de otras pertenecientes a un mismo sector económico o alza en una misma zona geográfica. En ocasiones esta cultura se encuentra muy fragmentada y es difícil de percibir desde fuera, sin embargo la mayoría de veces es fuerte.

Todos los miembros de la organización saben cuales son las metas de la misma y trabajan para alcanzarlos. La cultura es diferente en cada organización.

Sea fuerte o débil, ejerce una enorme influencia en la estructura de la organización, desde la forma de promoción hasta la vestimenta de los empleados, deporte que practican e incluso el alojamiento que toman los directivos en viaje de negocios.

Debido a la enorme influencia de la cultura se acaba produciendo un efecto sobre el éxito en las organizaciones.

La cultura organizativa **es una percepción** porque existe en la organización y no en el individuo. Así, individuos distintos tienden a definir la cultura en términos similares. Cada cultura se puede visualizar desde afuera en base a diversas características:

1. El grado de responsabilidad y autonomía que se da a los trabajadores para realizar su trabajo y para desarrollar también la iniciativa individual.
2. El tipo de control ejercido sobre los subordinados, si éste control es más o menos estricto y basado en normas y regulaciones, o por el contrario si la supervisión es más flexible porque se tiene un alto grado de confianza en los subordinados.
3. La relación existente entre los directivos y los subordinados.
4. El grado en que los miembros de la organización se identifican con las metas de la misma y con la organización en su conjunto, o por el contrario si están más comprometidos con su profesión.
5. El tipo de incentivos y aspectos motivacionales empleados por la organización.
6. El nivel de conflicto existente en las relaciones entre compañeros y grupos de trabajo.
7. El grado de agresión al riesgo que tengan las empresas. Quién lo tenga nadie puede cambiar las formas de tomar las decisiones ya que se ajustarán a las reglas. Por el contrario, quién no tenga grado de agresión o bien éste se bajo, deja que sus empleados innoven.

La cultura es un **concepto descriptivo** porque se ocupa de cómo los miembros perciben la organización. La organización no es criticable por estas características ya que con éstas no podemos saber si es mejor o peor.

La cultura **no surge de la nada**, se crea lentamente y progresivamente, hasta llegar a constituir un conjunto de normas no escritas a las que se someten todos los miembros de la empresa.

Una vez formada se vuelve duradera y relativamente estable. Es muy improbable que se pueda cambiar la cultura de una forma radical.

La cultura es el resultado de la historia y valores de cada organización. Por **valores** entendemos las creencias y conceptos básicos que tiene cada organización. Éstos son los cimientos y proporcionan un sentimiento de dirección común a todos los miembros de la empresa, es decir, establecen directrices y normas de comportamiento para el día a día. Muchas organizaciones han obtenido mucho éxito a partir de sus valores compartidos.

Cuando el empresario reconoce lo que su empresa representa y sabe cuáles son las normas que debe defender, es más fácil y más probable que tome decisiones que apoyen dichas normas y que se sienten más motivado porque se identifica con la organización.

Estos valores provienen en gran parte de la **experiencia**, es decir, de lo que se ha hecho anteriormente en una situación determinada y que grado de éxito alcanzó la empresa en ese momento.

Pero los propios miembros de la organización tienen una importante influencia en la creación de normas de comportamiento. Ej. Los miembros fundadores de una organización tendrán mucho que ver con los valores.

Estos valores y creencias **son transmitidos** a través de generaciones de directivos y guían a los trabajadores en una amplia gama de aspectos como la vestimenta, periodos

de descanso, el trato con los superiores y los compañeros, el lenguaje empleado e incluso el alojamiento utilizado por los directivos en sus negocios.

La cultura es también relevante no sólo para los trabajadores sino también para los directivos, ya que limitan las decisiones que puede tomar. Ésta no está escrita en ninguna parte y pocas veces se manifiesta de forma verbal. El impacto de la cultura en los niveles de dirección medio y bajo es más patente, es decir, dónde se manifiesta con mayor fuerza.

Si un nuevo directivo entra a formar parte de la empresa tan sólo debe observar a sus superiores para saber que puede y no hacer, como vestirse, que criterios utilizar a la hora de otorgar las promociones, que grado de libertad puede dar a sus subordinados al igual que el grado de control a establecer y cuáles son las técnicas de motivación que puede emplear.

La alta dirección generalmente aprende la cultura a través de sus compañeros o bien por trabajos y cargos anteriores desempeñados en dicha organización, ya que así se asegura la permanencia y estabilidad de esa cultura.

Cuando los altos cargos son asignados a personas externas a la organización, la probabilidad de alterar esa cultura se incrementa. Incluso los valores de la organización de la que procede pueden ser opuestos.

A pesar de esto, si la cultura es fuerte, ese nuevo directivo lo más probable es que se adapte a la misma, ya que es muy difícil cambiarla.

1.2. ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS

La estrategia de una organización se centra o trata de dar respuesta a preguntas tales como en que sectores debemos competir, con que productos, como debemos competir y, en general, la estrategia pretende establecer metas a largo plazo.

Para ello se tendrá también que establecer que decisiones concretas ha de tomar la organización para alcanzar esa meta a largo plazo, y ha de integrar todas esas decisiones y encaminarlas hasta los objetivos específicos.

Se pueden fijar **estrategias a 3 niveles**:

1. A nivel **corporación** (toda la organización)
2. A nivel **unidad** (una división concreta)
3. A nivel **funcional** (departamento o sección de la empresa)

A nivel corporación: Las preguntas estratégicas surgen en distintos niveles dentro de la organización y a nivel corporación la más importante es en que mercado debemos estar y a que productos nos vamos a dedicar.

Durante los años 60 la respuesta a esta pregunta fue la diversificación porque había necesidad de todo, mientras que la lógica financiera que debía seguir estas empresas sería adquirir líneas de productos cuyos ciclos de producción se complementaban unos con otros.

Muchas organizaciones intentaron abarcar sectores para los cuáles no contaban con la experiencia necesaria. Durante los años 80 hubo unos reajustes en las empresas y empezaron a reducir la diversidad de los productos y se centraron en los básicos.

A nivel unidad: Se centra en partes de la organización, con frecuencia llamadas centros de beneficio, líneas de empresa o bien unidades de empresa. En este nivel las decisiones estratégicas tienen como objeto decidir como competir en sus mercados específicos.

Durante años, por ejemplo Pepsi-Cola, estaba organizada en varias unidades de empresa: Pizza-Hut, Frito-Lay, Taco-Bells y Pepsi-Cola. La empresa Pepsi no elaboraba la bebida sino que la compraba a embotelladoras independientes a lo largo de EEUU y de todo el mundo, únicamente comercializaba. Esto es una estrategia de comercialización de productos, no de fabricación.

Sus necesidades en RRHH son muy distintas de quiénes elaboraban sus productos. No hace mucho, esta unidad (Pepsi-Cola) empezó a comprar esas embotelladoras. Esto es un cambio de estrategia que trae consigo una serie de consecuencias como la necesidad de asignar recursos financieros y humanos de acuerdo con esta estrategia.

Los directivos se enfrentaban a nuevos problemas, es decir, a afrontar nuevas decisiones que implicaban dirigir departamentos de producción (plantas embotelladoras). Esto también incluye el negociar con los sindicatos, contratar y supervisar trabajadores de producción y aprender a dirigir y diseñar equipos de producción.

Cualquier cambio en la estrategia de la empresa implica un cambio en la dirección de recursos humanos, por lo tanto, vemos como la estrategia se refiere a las directivas que debemos de seguir. Este camino nos indicará, además de acciones concretas, los recursos humanos necesarios para alcanzar la meta de la organización.

A nivel funcional: Las decisiones funcionales abarcan los componentes particulares de la participación tales como el marketing, finanzas, producción y RRHH.

En este nivel los directivos deben formular una estrategia que ayudará a su departamento o función a contribuir a alcanzar los objetivos corporativos y de su unidad. Ej. Para un gerente de contabilidad sería la valoración adecuada del inventario y de las cuentas de su libro diario.

Para la dirección de RRHH un enfoque estratégico se traduce en **3 tareas concretas:**

1. Asegurar que se consideren los problemas de RRHH a la hora de formular las estrategias empresariales (en qué empresas debemos competir, ésta es la pregunta). Esto implica que la empresa ha de abordar las estrategias compatibles con los recursos con los que cuenta.
2. Establecer los planes y objetivos de RRHH para apoyar la estrategia empresarial. La respuesta que buscamos es de que manera nos ayudará a competir las decisiones de RRHH.
3. Trabajar con los directivos para asegurarnos que se pongan en funcionamiento esos planes de RRHH, es decir, traducir las políticas generales a acciones concretas, viarias.

Problemas de RRHH y estrategias de empresas

Las decisiones estratégicas implican elegir o decidir entre 20 o más alternativas y al hacer esto dejamos de hacer otras cosas.

Al elegir una determinada estrategia se está configurando un comportamiento de RRHH.

Igual que la estrategia empresarial implica tomar unas decisiones en recursos humanos, el tomar decisiones en recursos humanos implicará sobre las decisiones estratégicas de la empresa. Ej. La elección de Directivos de Alto Nivel y la de Jefes Ejecutivos. Cualquier cambio en estos directivos va a tener cambios sobre la estrategia de la empresa.

De la misma forma las decisiones de RRHH que van más allá de elegir a Directivos, pueden afectar también a la estrategia de la empresa. Ej. Negociación con los sindicatos, ya que puede limitar claramente la capacidad de la empresa, para hacer los cambios necesarios que le permita ser más competitivo.

Dirección estratégica de los RRHH

La premisa que subyace a la dirección estratégica de los recursos humanos es que las decisiones de RRHH que se ajusten a las condiciones de la organización afectarán de forma positiva al desempeño.

El propósito de la estrategia de RRHH es apoyar a los directivos en la toma de decisiones de personal y de esta manera contribuir al éxito de la organización.

Se han propuesto varias clasificaciones para relacionar las decisiones de RRHH con una estrategia concreta que siga la empresa. Esta estrategia es la que realizan los 2 autores

Miles y Snow. Clasificaron la **estrategia en 3 clases:**

1. **Empresas protectoras:** Son organizaciones que operan en algunos mercados (pocos) y de productos estables.
2. **Empresas prospectivas:** Son organizaciones que buscan continuamente nuevas oportunidades de mercados y productos, por lo tanto asumen riesgos con regularidad.
3. **Empresas analizadoras:** Son una mezcla de las 2 anteriores porque son organizaciones que operan en muchos mercados, unos estables y otros cambiantes.

Pregunta examen: Lo importante es **qué decisiones sobre recursos humanos toman cada una de estas empresas.** Después de hacer esta clasificación, Miles y Snow propusieron actividades de RRHH que concretarán cada una de estas estrategias:

- **Empresas protectoras:** La estabilidad de esos mercados les deja tiempo suficiente para realizar una **planificación formal** y extensa de los RRHH y también les deja tiempo para **desarrollar internamente a su personal**, con el fin de satisfacer por anticipado las necesidades de personal en el futuro.
- **Prospectivas:** Por el contrario éstas tienen que ser mucho más **flexibles**, adaptativas. Por ello es mucho más probable que recluten **personal fuera de la empresa** que cuente en cada momento con las habilidades necesarias. Además la incertidumbre a la que se enfrentan hace mucho menos útil una planificación formal de los RRHH.

Lo que hacen es realizar una **planificación informal y limitada**. Lógicamente en estas circunstancias inciertas les es suficiente con contar con personal que tenga la flexibilidad suficiente para responder en cada momento a los desafíos a medida que van surgiendo.

- **Empresas analizadoras:** Éstas empresas, en aquellos **mercados** de productos **estables** harán una **planificación formal** de RRHH y darán formación a su personal y, en aquellos mercados que actúen con situación de **inestabilidad**, recurrirán a la **selección externa** de personal o intentarán crear una **estructura muy flexible** y centrarse en un personal con una gran flexibilidad (adaptación) para adquirir en cada momento las habilidades necesarias.

1.3. LAS CONDICIONES FINANCIERAS

Con las condiciones financieras de la propia organización nos referimos a que cuando una organización no logra generar a tiempo los recursos económicos necesarios, no podrá pagar a tiempo al personal, ejercer programas de formación ni proporcionar asistencia a los empleados despedidos.

En la mayoría de las organizaciones las decisiones de RRHH integran una gran porción de los gastos y en especial aquellas decisiones que implica cuanta gente emplear, cuanto pagarles y si es necesario formarlos de nuevo. La mayoría de las empresas toman las medidas para adecuar los RRHH a las condiciones financieras.

Una de las formas de llevar a cabo la adecuación es a través de los contratos sindicales. Éstos incluyen detalles específicos acerca de que clase de asistencia se le va a proporcionar al empleado cuando es despedido y que beneficios van a recibir (indemnizaciones). También se puede especificar en que condiciones se permiten o no los despidos. La mayoría de las demandas legales de reclamaciones implican actividades concretas de RRHH.

Los planes de participación en beneficios es otra manera de adecuar a las decisiones de RRHH que permiten que el salario del trabajador suba o baje de acuerdo con las condiciones financieras de la compañía. En consecuencia deben tenerse en cuenta las decisiones de la dirección de RRHH considerando siempre la capacidad de la empresa para hacer frente a estas situaciones.

1.4. LA TECNOLOGÍA

Se puede definir la tecnología como los procesos y las técnicas empleadas para generar bienes y servicios.

Por medio de las aplicaciones de nuevas tecnologías se pueden eliminar muchos de los aspectos del trabajo que resultan aburridos o peligrosos.

El diseño asistido por ordenador simplifica determinados trabajos, los rastreadores de voz eliminan la rutina de copiar información y los robots eliminan el riesgo de exponerse a determinados peligros.

Muchos trabajadores ven en las nuevas tecnologías una amenaza a la seguridad en su trabajo. Así su participación en las decisiones que afectan la manera en que se estructura el trabajo puede ayudar o despejar estos temores, da una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios continuos.

No solamente podemos ver aspectos negativos, sino que también tienen ventajas importantes, y es que van proporcionando opciones para que las empresas pequeñas comiencen a competir contra sus rivales más grandes pero con movimientos más lentos, motivando la creación de empleo.

La mayor parte de los nuevos empleos creados al cambio tecnológico requiere mayor formación para el trabajo. Un importante desafío para las organizaciones será ayudar a derribar la barrera del cambio en los trabajadores de más edad. Estos trabajadores tienen menos capacidad para desplazarse por el país en busca de oportunidades que los trabajadores más jóvenes (obligaciones familiares, etc.)

Resulta evidente por tanto, que gracias al cambio tecnológico, la economía está entrando en una nueva fase.

La demanda de robots ha decrecido desde los 90 y es posible que la atención de las empresas haya pasado de la tecnología hacia la estructuración de las organizaciones y, en el diseño del trabajo junto con las nuevas capacidades técnicas nos permitan integrar de la mejor manera posible a los empleados con los procesos tecnológicos.

De lo que se trata es de mejorar los puestos de trabajo, de tal forma que se puedan integrar esas tecnologías teniendo en cuenta las habilidades de nuestros trabajadores.

2. CONDICIONES EXTERNAS

Influyen y restringen las acciones que pueden tomar una organización.

2.1. CAMBIOS SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS

Afectan a la composición de la fuerza laboral de una empresa, la cuál a su vez influye en el aprovisionamiento de mano de obra de la organización y en sus decisiones de RRHH.

Hay que tener en cuenta y saber diferenciar 3 conceptos claves: la población, la fuerza laboral y el porcentaje de participación.

La gente que está trabajando, la que busca trabajo y las que están en las Fuerzas Armadas, constituyen la **fuerza laboral** de un país.

Esta fuerza laboral es un **subconjunto** de la **población** de un país.

Además de la distinción entre fuerza laboral y población, hay un tercer elemento, el **porcentaje de participación**, que sería a su vez un **subconjunto** dentro de la **fuerza laboral** porque todos los que están trabajando no deberían de hacerlo.

El **porcentaje de participación** es el porcentaje de la fuerza laboral que son elegibles para trabajar (mayores de 16), que están trabajando, buscando trabajo o en las Fuerzas Armadas, es decir, las personas que deben formar parte de la fuerza laboral de un país.

1º cambio: La población envejecida

Debido a las fluctuaciones de los últimos años en los índices de natalidad, hay mucha más gente en una categoría de edad que en otras.

Estos bajos índices se han combinado con mejoras médicas, avances médicos que han provocado una población más vieja, ya que aumenta la esperanza media de vida a los 80 años (y lo normal es que continúe avanzando).

El grupo de personas de 85 años o más está creciendo en una proporción más acelerada que en otra categoría de edad. Sin embargo muy poca gente mayor de 65 años continúa en la fuerza laboral, la edad promedio de jubilación ha estado incluso descendiendo (jubilación).

Esta tendencia a disminuir la edad de jubilación hizo que la jubilación anticipada se viera reforzada por mejores planes de pensiones e incentivos adicionales que ofrecían las empresas. En consecuencia, **la fuerza laboral no envejece tan rápido como la población.**

Además de que la gente vive más, tiene menos hijos, es decir, **la expansión de la fuerza laboral será más lenta que en el pasado.**

Algunas empresas ya están experimentando las dificultades que implica ocupar los puestos a nivel de entrada: bajos sueldos, bajos salarios y poca experiencia.

Algunas estrategias de RRHH para mejorar este déficit son elevar los sueldos y mejorar los beneficios, así como ofrecer formación y oportunidades de carrera.

Otros empresarios buscan nuevas tecnologías que aumenten la productividad y disminuyan las necesidades de mano de obra (Ej. peón, etc.)

Una opción es considerar a los jubilados como fuente de obra capacitados y con experiencia.

Los empleados establecen un banco de trabajo, creando relaciones flexibles con los jubilados. Estos son personas que no desean emplearse por horario completo pero tampoco dejar de trabajar (lo harán a tiempo parcial).

Este banco le permite a la empresa:

- Que otras personas sean las encargadas de formar al personal.
- Son una buena fuente de mano de obra en formación.

Casi la mitad de los hombres de 65 años o más, y la mitad de las mujeres en esta edad se inclinan por el empleo a tiempo parcial después de su jubilación.

La mayoría de los hombres desean el trabajo a tiempo parcial.

2º cambio: La inmigración

En la década de los 80 la inmigración llegó a ser tan importante como los índices de natalidad en la configuración del aspecto demográfico y constituye un factor destacado en el aprovisionamiento laboral.

Se han analizado muy poco las implicaciones económicas de las disposiciones y regulaciones que modifican el tamaño y la composición del flujo de inmigrantes. En España la mayoría de todas estas decisiones se tomaron sobre bases políticas y humanitarias, nunca se tuvo en cuenta las consecuencias económicas.

Los déficit en algunas ocupaciones, como por ejemplo maestros y enfermeras, han provocado intensas campañas de reclutamiento en nuestro país (maestros en Nueva York y enfermeras en Inglaterra).

La mayoría de los **inmigrantes** provienen de diferentes culturas y, de manera inevitable, **aumentan las desavenencias culturales entre los empleados** y también con los

clientes a medida que ocurren las relaciones interpersonales entre gente que no comprende o valora la forma de hacer las cosas de los demás.

Dirigir esta diversidad de razas y culturas se ha convertido en un **aspecto importante** para todas las organizaciones. **El reto es convertir la diversidad en algo** valioso, de hecho, las primeras compañías que alcancen un ambiente multicultural tendrán un margen competitivo.

La diversidad también proporciona un ambiente más rico, mayores puntos de vista y mayor productividad. A mayores, la creatividad y la innovación pueden resultar de la combinación de diferentes perspectivas (todos estos son **enfoques de la diversidad cultural**).

Además de estas ventajas, sin embargo requieren una mayor sensibilidad por parte de los directivos, que son quienes pueden sobreproteger a algunos empleados y a otros juzgarlos con mayor severidad. Pueden hacer suposiciones con base en estereotipos o a veces incluso son incapaces de comunicarse abiertamente con personas cuyos estilos de vida son muy distintos de los propios. De hecho, es necesario que los directivos aprendan a **reconocer y a valorar estas diferencias de la fuerza laboral**, a veces se hace necesario **mediante programas de formación y hacer responsables de los comportamientos a los directivos**.

De todas formas, la diversidad de razas y culturas en nuestro país no sabemos que daños reales van a causar.

3° cambio: la feminización de la fuerza laboral

El cambio demográfico a largo plazo más relevante en los últimos 50 años han sido el espectacular aumento de la **participación de la mujer en la fuerza de trabajo**.

Pocos han analizado la magnitud o la persistencia de este cambio y nadie ha previsto los cambios que se iban a requerir en las prácticas de RRHH.

Se hizo necesario revisar esos procedimientos y fuentes de contratación, al igual que las prácticas de pago (para evitar discriminación salarial) y los programas de formación.

Todo esto se revisó para determinar si eran **medidas injustas o tenían un impacto negativo en las oportunidades para las mujeres**.

El porcentaje de participación de las mujeres en la fuerza laboral continúa creciendo en la actualidad y se están pareciendo cada vez más al de los hombres en determinados grupos de edad.

¿Qué importancia tendrán estos cambios demográficos para la dirección de RRHH?

Una fuerza de trabajo con más edad contará con más experiencia, pero también será más costosa debido a que los salarios se relacionan con la edad, y además las pensiones y seguros de salud son financiadas su mayor parte por los empresarios, por lo que será más costoso.

Las personas entre 60 y 65 años gastan un promedio muy superior en gastos médicos que son reembolsados por los planes de seguros de salud de sus empresas (% SS) y este gasto supone más del triple del porcentaje gastado por las personas entre 20 y 25 años.

Pero las implicaciones de una fuerza de trabajo en edad madura van más allá de los costes y las implicaciones son que estas personas de más edad requieren formación para evitar prácticas obsoletas y tengan sus habilidades al día.

Además las personas con más edad requieren jubilaciones escalonadas y nuevas formas de realizar las tareas para adaptarse a sus necesidades cambiantes (dificultades físicas) y tengan más habilidades para hacer el trabajo, y al mismo tiempo se requieren estos cambios en el diseño de trabajo para aprovechar al máximo toda la experiencia de este personal.

Incorporación de la mujer. Efectos:

El papel de la mujer en la fuerza laboral está afectando a todas las decisiones de RRHH, así se ha incrementado el interés en la igualdad de oportunidades, en la no discriminación salarial, en el beneficio de las guarderías de empresa y en los horarios de trabajo flexible.

Además cada vez más las familias cuentan con 2 asalariados y cuando ambos trabajan, la desorganización puede restar flexibilidad a los empleados por ocupar puestos que requieran una reubicación (ej. El traslado de una persona implica el traslado de toda la familia, si la otra persona trabaja en una carrera profesional se soluciona buscándole un empleo).

Además la mayoría de las familias en esta situación desean trabajar menos horas que se adecuen a sus demandas familiares.

La combinación del aumento de la mujer en el porcentaje de participación en la fuerza laboral ha ocasionado como **consecuencia** que a los directivos se les vaya a exigir una gran sensibilidad y respecto para dirigir esta diversidad.

Todos los grupos deben sentir que sus superiores los consideran como iguales, esto implica igualdad de oportunidades en las promociones, en los aumentos salariales y en la participación en cualquier tipo de acción en la realización de RRHH. Se trata de que estas personas no sientan la discriminación, que tengan igualdad a la formación, etc.

De manera tradicional, las mujeres, las minorías y los inmigrantes han experimentado la discriminación. Las tendencias demográficas van a proporcionar una oportunidad única para estrechar estas diferencias salariales entre los distintos grupos y distribuir a la población femenina y a las minorías entre una escala de empleo más amplia que en el pasado.

Los directivos de RRHH van a ocupar una posición única para actuar en este sentido.

2.2. LAS CONDICIONES ECONÓMICAS (del país)

Los cambios demográficos y sociales afectan al suministro de trabajo de una organización. Otras condiciones de mercado laboral tienen efectos sobre las organizaciones. **¿Cuáles son esas condiciones?**

En el mercado laboral ocurren intercambios entre empresarios y empleados potenciales que intercambian información acerca de las oportunidades de empleo, las habilidades necesarias y requisitos para cubrir esos puestos.

Cuando los grupos, empleados y empresarios llegan a un acuerdo se lleva a cabo un convenio formal y se contratan empleados para diversos trabajos en distintas proporciones de salario (es decir, distintas categorías profesionales).

Así cuando un empresario debe informarse de las condiciones en el mercado laboral que le afecta, es imposible tener un conocimiento de cada una de las contrataciones que se producen.

Pregunta examen: Por lo tanto, en lugar de ello nos valemos del concepto de **mercado laboral relevante** el cuál suele definirse por **3 factores**:

1. **Ocupación**
2. **Geografía**
3. **Empresarios en competencia**

1. Ocupación: Las capacidades y habilidades regulan la movilidad entre las distintas ocupaciones, es decir, la ocupación son las capacidades y habilidades necesarias para desempeñar el trabajo.

Los requisitos de autorización y certificación, así como de formación y educación, establecen límites a quién se encuentra en un mercado laboral para una ocupación específica. Ej. Para ejercer como médico hay que estar colegiado dónde se trabaje.

2. Geografía: La calificación interactúa con la geografía para estrechar aún más los mercados laborales. Así, a nivel nacional e internacional, se reclutan titulares cualificados con un alto grado de cualificación, a nivel regional se contratarán técnicos o titulados con un nivel de cualificación medio y a nivel más bajo, cuyos salarios son reducidos, el reclutamiento se hace siempre a nivel local.

Por lo tanto, conforme crece la importancia y complejidad en la búsqueda de empleo, aumenta el alcance geográfico.

Es decir, la geografía implica que los empleados que viven lejos no aceptan con facilidad que se les cambie o rubrique (el salario no justifica el realizar esa ocupación, ej. Se busca carretillero, no buscaré a nivel nacional porque lo que le voy a pagar no justifica ese puesto).

3. Empresarios en competencia: Los intercambios de mayor interés para un empresario en concreto abarcan a las personas próximas que dan empleo a gente con una calificación similar. Las investigaciones acerca del salario que deben ofrecer para cubrir una vacante específica tienen que incluir estos intercambios.

A su vez, esta predisposición para trasladarse puede verse afectada por circunstancias económicas, personales y por las condiciones de trabajo.

Asimismo los límites geográficos pueden no ser los mismos para todos los empleados en un amplio grupo de actividad. Algunas compañías, concretamente las Aseguradoras y las de Servicios Públicos, reclutan **administradores** de empresas a nivel regional, y otras como las Consultorías o Auditorías reclutan a nivel internacional.

Es decir, empresarios en competencia consiste en pagar lo mismo que paga mi competencia, si pago menos no podré ocupar el puesto ni retener a mis propios empleados.

Muchos empresarios aunque sepan lo que se paga, tienen **2 opciones**:

1. Pagar menos u
2. Ofrecer mejores condiciones en el horario a pesar de pagar menos

A pesar de que las condiciones del mercado laboral afectan en las decisiones de RRHH, lo que no puede especificarse, concretar la naturaleza exacta de su efecto sin una información adicional acerca de la organización, de sus empleados y de las estrategias y objetivos que persigue la empresa.

Las **condiciones de las demandas** que tengamos nos va a limitar el salario. De esta demanda va a depender la gente contratada que tengamos e influirá el aumento o no de la demanda y también afectan las condiciones de mercado que la empresa fabrica u ofrece. Estas son las **condiciones económicas que afectan a RRHH**.

Si las condiciones de mercado laboral establecían un mínimo en los salarios que pagan como mínimo la competencia o que tengan mejores incentivos, por debajo de este salario no podremos retener ni atraer a los trabajadores.

Las condiciones de mercado de productos establecen un tope a los salarios por arriba (máximo que puedes pagar) porque limita la capacidad del empresario para pagar. Una empresa debe generar suficientes ingresos para cubrir todos los gastos, como son los salarios, ... por lo tanto, la capacidad de un empresario para contratar, formar y promover a los empleados se encuentra limitada por su capacidad para competir en su mercado de productos o servicios, es decir, la demanda de los productos de una compañía afectará a las decisiones de contratación de personal y **esto sucede en todo tipo de organizaciones**. Ej. El aumento de las matriculaciones en la universidad, afecta a la cantidad de profesores que ésta va a necesitar (aumenta la demanda, por lo tanto debe aumentar el personal)

En consecuencia, la mayoría de los directivos se centran en los datos de sus productos para decidir cuantos y que empleados contratar, teniendo en cuenta las habilidades.

Las presiones de la inflación

La inflación es otro de los factores que afectan a las condiciones económicas. La inflación es el porcentaje de cambio en los precios que pagamos por los bienes y servicios. Su efecto más evidente y directo en las decisiones de RRHH se encuentra en el ajuste al coste de la vida en los planes de pensión o salarios.

A pesar de que la inflación fue razonablemente baja durante esta última década, sus efectos son acumulables por lo que influye en las decisiones de RRHH de muchas maneras, como es el tema de los salarios o la reubicación de un trabajador transferido.

2.3. LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS

Tal vez **la competencia internacional**, de los mercados nacional y extranjero, son la **condición clave que más afecta a la dirección de RRHH desde los 90 hasta la actualidad**.

Mientras que EEUU y Canadá continúan siendo los grandes socios comerciales, no cabe duda de que en Europa se ha desarrollado un gran potencial que permite acercarse al mercado Norteamericano.

Hay movimiento libre de bienes, personas, servicios y capital, este mercado ha significado (el espacio único europeo) un gran potencial de desarrollo y, aunque para muchos hayan significado una gran oportunidad para reducir costes (distribución, tasas, importación, ...), para otras empresas (las pequeñas) esto ha supuesto una gran amenaza, no todo han sido ventajas.

Concretamente la carta de derechos sociales fundamentales del mercado común, regula que se ha de brindar información, consulta y participación a los trabajadores cuando una organización lleve a cabo un **cambio sustancial** (reestructuración, fusión, quiebra, ...)

Asimismo también se resalta la importancia del convenio colectivo y deja abierto la posibilidad de firmar acuerdos a nivel europeo.

La UE además aumenta la posibilidad de que surja en el seno de las empresas distintos directivos a nivel internacional.

La mayor parte de las empresas, sin embargo, contratan nativos del país de origen para los puestos directivos para sus operaciones en el extranjero, más que en el país anfitrión o de su propia directiva.

Dentro de las compañías americanas se discute sobre el efecto de las asignaciones de trabajo en el extranjero en la carrera del directivo. De hecho, algunas empresas valoran la experiencia obtenida en el extranjero y posibilita la promoción a ciertos rangos elevados. Otras empresas lo valoran de forma diferente, como poner a un directivo fuera de juego, es decir, fuera de la tendencia principal de las grandes decisiones de una compañía.

Muchas empresas no cuentan con los procedimientos adecuados para aprovechar el conocimiento que esas personas adquirieron en el extranjero.

La **internacionalización** de los mercados nos lleva al **problema de valorar la diversidad**, así las diferencias culturales generan algunos problemas importantes. Alguno de los obstáculos difíciles de superar es el intercambio de información, y tiene lugar de forma muy diferente.

Estos son los tipos de diferencias que se deben tener en cuenta para que una organización internacional funcione de manera efectiva. Así la **globalización presenta muchos desafíos en cuanto a los RRHH**. Los empleados y los empresarios deben aprovechar estas diversidades.

En cualquier caso, la globalización de los mercados favorece una gran cantidad de aspectos nuevos en los RRHH, concretamente las reubicaciones de los directivos y no todas las empresas dan a sus directivos esas condiciones de paridad (igualación del nivel de vida con los de sus países). Como mínimo en las instalaciones del extranjero, los RRHH han de dirigirse con un estilo que sea compatible con las condiciones sociales y legales de los países en los que estén ubicados, además hay que tener en cuenta diversos factores que determinan algunos aspectos de los RRHH y que oscilan entre los distintos países como pueden ser la tasa de alfabetización, la tasa de sindicalización y el dominio del lenguaje más común (el inglés).

Los directivos de RRHH necesitan supervisar las tendencias económicas, legales y sociales que prevalecen en Europa y en el resto del mundo.

Una tasa de sindicalización muy fuerte implica: que pueda tener tanta importancia que ponen las instalaciones en sitios dónde la influencia de sindicatos es mínima.

2.4. LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS

Los cambios tecnológicos (del entorno) en la empresa altera los trabajos, crea nuevas habilidades, hace obsoletas las ocupaciones y obliga a corregir lo que los empleados deben aprender y cómo necesitan ser formados para adquirir esas habilidades nuevas, es decir, las empresas que **dependen de la tecnología necesitan mayor adaptabilidad al entorno**.

A nivel general, el cambio tecnológico ocurre constantemente aunque su proporción puede fluctuar. Según las diversas épocas han primado un tipo de trabajo sobre otros, como ejemplo la Revolución Industrial, dónde primaban los trabajos manuales, han cedido su puesto a los servicios y diversas tecnologías, requiriendo para esto trabajadores técnicos, directivos y profesionales.

Algunas ocupaciones se seguirán desarrollando con mayor rapidez y otras descenderán la demanda.

Mientras que el cambio tecnológico en la economía es continuo, es posible que un cambio tecnológico repentino pueda ocasionar una disolución extrema para una organización. Puede ser difícil dirigir este cambio y la mayoría de los estudios demuestran que cualquier cambio es mejor si los empleados afectados ayudan a **determinar cuando y como** se va a llevar a cabo ese cambio.

Muchas veces las nuevas tecnologías requieren rediseñar el puesto de trabajo, como ejemplo para adoptar una nueva maquinaria puede ser más apropiado crear equipos de trabajo que comparta la responsabilidad de las tareas, más que con trabajadores aislados que asuman individualmente su responsabilidad.

Muy importante: Algunas tecnologías aíslan a los trabajadores (el teletrabajo)

Con esto nos referimos a aquellas tecnologías que permiten que los hogares de las personas se conviertan en sus lugares de trabajo.

Ventajas:

Esto implica una gran descentralización que puede favorecer a algunos trabajadores y favorecer el **compatibilizar la vida laboral y familiar**.

Inconvenientes:

Una desventaja fundamental para la empresa y trabajador es que **disminuye la interacción con sus compañeros de trabajo** y además es que se puede disminuir el **compromiso con la organización**, ya que el trabajador no se siente identificado con la empresa, creando una desmotivación, al igual que no se enriquecen laboralmente ya que no tiene contacto con otros compañeros que harían que enriqueciera su vida profesional. Por lo tanto decir que el cambio tecnológico crea como mínimo incertidumbre y además puede implicar en muchos casos la **necesidad de contar con nuevas formas de dirigir a los empleados, nuevas formas para que estos empleados se adapten al cambio tecnológico**.

2.5. DISPOSICIONES GUBERNAMENTALES

Leyes políticas y regulaciones laborales:

Los gobiernos tienen un papel crucial en los RRHH, ya que sus leyes y disposiciones tienen un efecto directo, como ejemplo todas las leyes sobre salarios mínimos, jornadas laborales máximas, etc.

Estimar las tendencias en el gobierno no es una tarea sencilla debido a la participación de las jurisdicciones locales y a que normalmente se mueven en direcciones un tanto diferentes.

El Estado actual, de lo que se conoce como valor comparable, es un caso concreto, por regla general la legislación laboral requiere que se paguen de igual forma los empleos dentro de una organización que en cierto sentido son comparables (por el contenido de trabajo, que sea similar).

Mientras que esta regulación (mismo salario por empleos comparables) es aprobada por algunos países, otros la han rechazado, como Canadá, dónde una amplia regulación de leyes regula tanto a los empleados del sector público como del privado en relación con ese valor comparable.

Dado que a los empresarios que operan a nivel internacional se les exige que cumplan con las legislaciones de todos los países en que operan, estas leyes por tanto tendrán implicaciones de RRHH de largo alcance.

Mientras que algunas leyes laborales limitan las acciones de los empleados, la mayor parte de ellas restringen a los empresarios y especifican la responsabilidad financiera cuando se incurre en faltas en su cumplimiento.

En la mayoría de los casos los requisitos que se les exige a las empresas sobre mantener ciertos informes y registros pueden ser costosos, por estas razones **la mayoría de las empresas pueden desaprobar las medidas legislativas o tratar de cambiarlas**, como ejemplo en EEUU el uso de la habilidad, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo para definir lo que es el trabajo equitativo en la llamada Ley de Igualdad de Salarios, trataron de informar al Congreso que estos criterios es de uso común y que no requiere una regulación específica.

De la misma manera, **los empresarios** no sólo **intentan influir** en que no establezcan leyes, sino que lo hacen también **en la interpretación de las leyes** cuando defienden sus prácticas en el Juzgado. Este procedimiento no es lo habitual porque es costoso (lo hacen cuando el empleado los denuncia), ¿Qué ocurre? Que al final las Sentencias que se van dictando van formando **precedentes legales**, de los cuales se pueden servir otras empresas para interpretar la norma, eses precedentes legales **al final crean jurisprudencia**.

2.6. LOS SINDICATOS

Su presencia significa que muchas negociaciones de RRHH deben negociarse con una tercera parte, pero los sindicatos tienen un efecto que va más allá de los trabajadores que están sindicalizados.

Así muchas empresas toman decisiones como parte de una estrategia para permanecer sin sindicalizar. Por lo tanto las empresas deben igualar las proporciones de salario que obtienen los miembros de un sindicato o **ubicar sus instalaciones en áreas geográficas** dónde el poder de los sindicatos sea históricamente débiles (áreas **con poca población**, como polígonos,...)

Conclusiones de este bloque, los factores externos

Como resultado de la variabilidad e incertidumbre a la que se enfrentan las empresas, algunos directivos de RRHH consideran que es bastante simple ser conscientes de que **el entorno está cambiando y que continuará haciéndolo**, y por tanto más que diseñar y más que crear procedimientos elaborados para predecir cambios concretos en el entorno, piensa que **lo mejor es crear una fuerza de trabajo flexible y una estructura organizativa** que permita a la empresa y a los empleados adaptarse, cuando así sea necesario, a cualquier cambio importante que ocurra en el entorno.

Pregunta de examen: Pero de forma específica hay **3 maneras** posibles en la que los directivos pueden evitar esa incertidumbre:

1. Intentar reducir la incertidumbre del entorno mediante la puesta en marcha de **mecanismos de predicción** que nos permiten anticipar los cambios y prepararse para ellos, es decir, adaptarse al cambio. Ej. Pronóstico de ventas.

2. Establecer políticas de RRHH que creen una **fuerza de trabajo flexible y una estructura organizativa flexible** que nos permita la adaptación, cuando sea necesario, a cualquier cambio que suceda en el entorno.
3. Ayudar a **configurar las condiciones del entorno**, es decir, a trabajar de manera estrecha con las universidades y escuelas técnicas, colaborando en la formación de los futuros empleados y clientes de la empresa.
Además podemos trabajar para mejorar el analfabetismo en algunos países y mejorar las habilidades matemáticas en algunos sectores, incluso las ayudas culturales, que se prestan a una comunidad, permite configurar el ambiente de RRHH de una organización. Esto es así porque ayudando a esas instituciones culturales se influye en el reclutamiento de personal y en la calidad de esta fuerza laboral.

Las condiciones externas, todo este conjunto analizado (los 6 factores), constituyen el escenario para la dirección de RRHH, influyen en las decisiones que toman las empresas y a la vez en las condiciones externas.

No todas las empresas se ven afectadas de la misma manera por todas las condiciones externas, por lo tanto, aunque podemos afirmar que los factores externos tienen un claro efecto sobre los RRHH y que estos factores varían con el tiempo, tanto sus consecuencias como el impacto que tienen aún no se han comprendido bien de que manera afectan a la empresa.

3. CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPLEADOS

3.1. ESTIMACIÓN DEL DESEMPEÑO

Toda la información acerca de los empleados resulta relevante para la organización pero quizás la estimación del desempeño sea el dato más importante y que más interesa conocer.

La estimación del desempeño mide el grado en que los empleados cumplen los requisitos del trabajo y a la hora de llevarla a cabo es **importante plantearse 3 cuestiones:**

1. ¿por qué estimar el desempeño?

Lo cierto es que algunos directivos consideran que la información que puedan obtener tiene escaso valor y que llevar a cabo esta evaluación puede resultar, incluso, perjudicial. Además, estos estudios implican una serie de costes y habrá que analizar si compensa o no realizarlos. En general, las organizaciones los realizan con **dos propósitos:**

1. **Proporcionar retroalimentación y asesoría**
2. **Asignar remuneraciones y oportunidades a los empleados.**

En este sentido, los propios propósitos de la estimación presentan una serie de **conflictos** potenciales.

En primer lugar, **para la propia organización**, ya que para proporcionar retroalimentación y asesoría supone tener que comparar los desempeños de los individuos entre sí y con resultados pasados, mientras que a la hora de asignar remuneraciones y oportunidades hay que centrarse en el desempeño del individuo y su potencial

Conflicto a nivel individual, el interés por obtener mejoras en la retribución y oportunidades de promoción lleva al individuo a mostrar y exagerar los aspectos más positivos de su trabajo, lo cual dificulta que se alcancen las metas de retroalimentación y asesoría porque para ello es necesario conocer también las dificultades.

Y, por último, el **conflicto entre la organización y el propio individuo** porque las metas de la organización requieren información amplia y precisa, la cual puede impedir al empleado maximizar su beneficio. **(Los conflictos son pregunta de examen)**

A pesar de estos conflictos, la mayor parte de las empresas estiman de alguna forma el desempeño y además tratan de dar cumplimiento a los 2 objetivos.

Los directivos de RRHH tienen un papel destacado en el diseño de sistemas de estimación y en la interpretación de su resultado.

2. ¿qué desempeño estimar?

Hay una amplia gama de criterios que podrían utilizarse para saber que aspectos vamos a medir: capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuáles a su vez afectan a los resultados.

La estimación del desempeño puede comprender cualquier estimación de estos criterios y que se usen varios a la vez.

Las organizaciones inspeccionan el consumo de drogas entre sus empleados, del tabaco (porque, por ejemplo en EEUU, las pólizas del seguro las paga la empresa), las conversaciones telefónicas y el hurto en las grandes superficies comerciales.

Los directivos deben elegir qué aspectos del desempeño estimar entre una amplia gama, para ello, deberán tener en cuenta el propósito de la estimación y las características de la organización.

En todo caso, la estimación del desempeño debe tener reflejar las características del trabajo, ya que medir sólo el resultado puede resultar insuficiente.

Criterios de la evaluación del desempeño

Los criterios han de reflejar las condiciones de la propia organización. Estas condiciones crean retos y oportunidades para la dirección de RRHH, así cada organización, según sus condiciones particulares, utilizará unos u otros criterios para medir el desempeño. Ej. Algunas organizaciones tienen una cultura que premian la honestidad y la franqueza (comportamiento), otra los resultados,...

Incluso en el mismo puesto de trabajo, el desempeño de los individuos difiere de distintas situaciones. En un estudio realizado se encontró muy poca relación entre el máximo desempeño de los individuos cuando sabían que estaban siendo evaluados y su desempeño normal cuando no sabían que estaban siendo evaluados.

Además un propósito importante en la evaluación del desempeño es la comunicación entre la persona que hace la evaluación y la que está siendo evaluada. Asesorar y desarrollar a los empleados puede exigir la evaluación de sus características o cualquier otro factor que nos pueda dar la clave para ayudarles a mejorar. **Medir sólo los resultados pueden proporcionarnos una información insuficiente.** Hay que medir otros factores que nos permita saber las habilidades que tiene el empleado, las tareas que se le dan mejor, etc., no sólo debemos mirar los resultados, es decir, el rendimiento.

3. ¿cómo evaluar el desempeño?

Una vez elegidos los criterios que se van a estimar existen variedad de técnicas para observarlos y registrarlos.

El papel de los profesionales de RRHH en la estimación del desempeño resulta fundamental y pasa por:

- Auditoria de las formas de evaluación
- Medición de los comportamientos del empleador
- Asesoramiento en los métodos y procedimientos de valoración
- Proporcionar información al evaluador
- Administrar reclamaciones
- Interpretar los resultados

Con frecuencia se combinan diferentes técnicas que van a diferir de acuerdo con el tipo de organización, tipo de trabajo y tipo de empleado.

El papel de la función de RRHH en la estimación del desempeño

El proceso de valoración del desempeño abarca a los directivos y a los empleados y por tanto los directores de RRHH tienen un papel clave a la hora de realizar la auditoría: medir el comportamiento del valorado, asesorar el desarrollo de métodos, formar al evaluador, administrar todos los procesos de evaluación y evaluar los resultados.

Las decisiones en cuanto a políticas del valor del desempeño se toman en los niveles más altos de dirección.

Una gran cantidad de organizaciones diseñan programas de valoración del desempeño específico para cada empresa. En cualquier caso es probable que los profesionales de RRHH participen activamente, tanto en el diseño como en la puesta en marcha de esos diseños de valoración.

El papel de RRHH ofrece oportunidades para aumentar la valoración del desempeño.

3.2. ESTIMACIÓN DEL ABSENTISMO

El absentismo es la frecuencia del tiempo de trabajo perdido cuando no se asiste al trabajo, y la asistencia es la frecuencia con que se encuentra disponible un empleado para trabajar.

A menudo el absentismo está sujeto a acciones disciplinarias ya que afecta negativamente a la organización.

Una forma de calcularlo es dividir el número de días perdidos en el mes entre el número de empleados por los días laborables del mes, sin contabilizar las ausencias forzosas, disciplinarias, por enfermedad o autorizadas. De todas formas esta es una fórmula internacional y otras organizaciones utilizan otras fórmulas.

Las estadísticas demuestran que las tasas más altas de absentismo se dan en organizaciones grandes. Además hay que tener en cuenta otras causas del absentismo como las cargas familiares, un motivo difícil de tratar.

3.3. ESTIMACIÓN DEL ABANDONO Y DE LA ROTACIÓN

Las organizaciones estiman el número de empleados que se marchan de la organización, por abandono voluntario o por despido, y el número de empleados que se quedan.

La marcha de un empleado implica que hay que contratar y formar a otro y, por eso, es importante estimar el abandono y la rotación para fijar futuras estrategias de contratación.

Además de este coste que implica la selección, contratación y formación de un nuevo empleado también hay que tener en cuenta los costes derivados de la pérdida de productividad que implica tener un puesto vacante.

Por tanto, este es un problema grave y muy difícil de medir, que se relaciona con la actitud del empleado.

3.4. ESTIMACIÓN DE LAS ACTITUDES Y OPINIONES

Estos estudios se centran en **3 conceptos clave**:

1. **Satisfacción**: reacción emocional positiva a las experiencias de trabajo
2. **Compromiso con la organización**: creencia en las metas y valores de organización y voluntad de permanecer en ella y esforzarse en beneficio de ella
3. **Opiniones del empleado**: evaluaciones personales de las características de la organización.

Estas estimaciones se llevan a cabo por el gran valor ético que tiene mantener un lugar de trabajo atractivo, pero también por la gran relación que guardan las opiniones y actitudes del empleado con comportamientos como el absentismo y la rotación.

En este sentido, existe una teoría que relaciona la productividad con la satisfacción en el empleo aunque esta teoría tiene poco apoyo y la mayoría de los estudios demuestran que la satisfacción se relaciona más con otro tipo de comportamientos que no guardan relación con la producción.

La mayoría de las teorías relacionan la satisfacción con el equilibrio entre las necesidades y las retribuciones, por tanto, **las decisiones de RRHH influyen en la satisfacción del empleado.**

En todo caso, a la hora de llevar a cabo estos estudios en una organización hay que valorar los costes y los posibles beneficios de realizarlos.

3.5. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DEL EMPLEADO

Existen diferentes razones por las que se llevan a cabo estos estudios, por ejemplo, las exigencias del gobierno de proporcionar un trato igualitario a todos los empleados independientemente de su sexo, raza...

Además, dirigir una fuerza de trabajo tan diversa requiere mantener una vigilancia sobre las tendencias demográficas internas.