



TEMA V RECURSOS HUMANOS

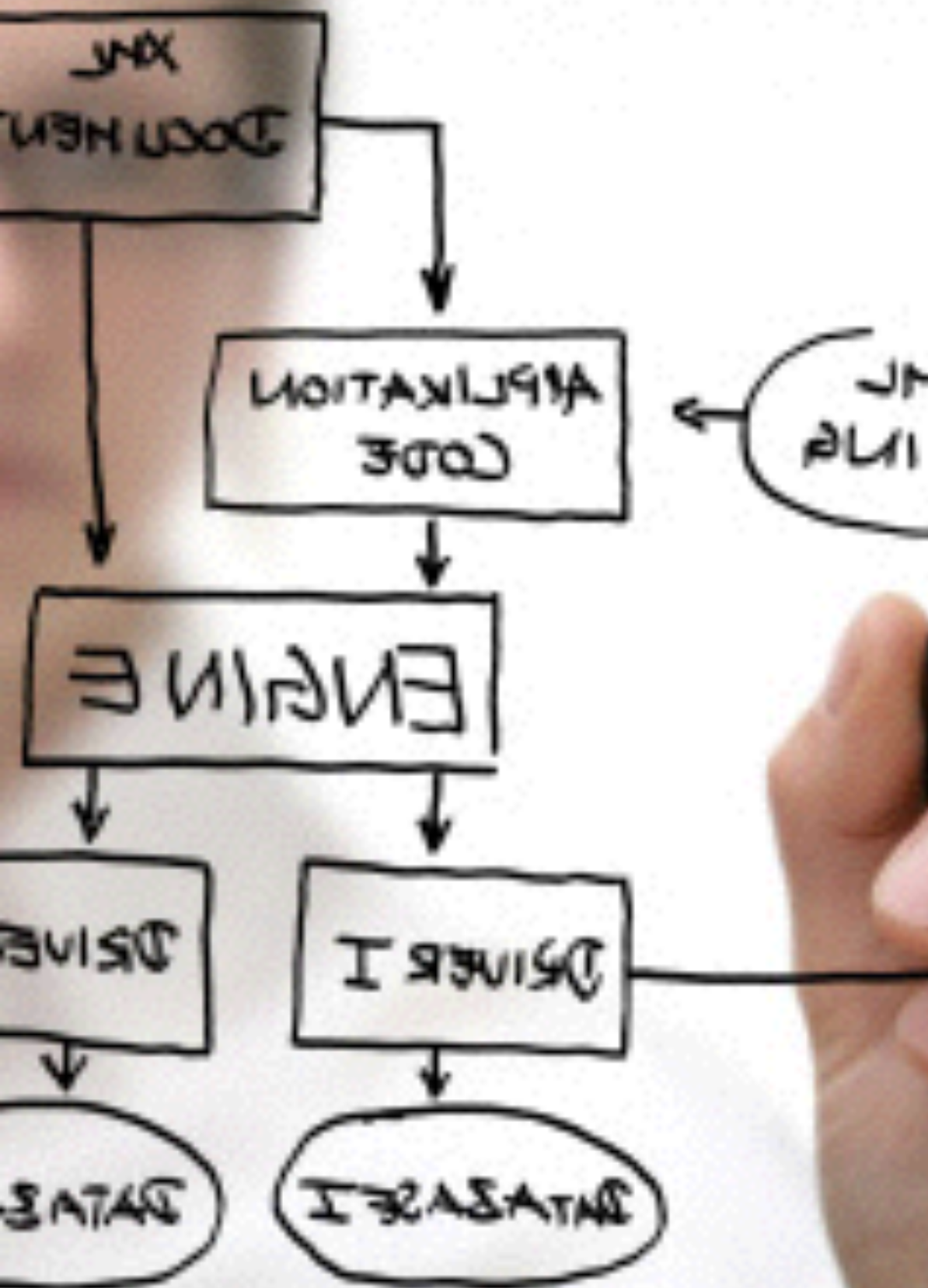
DÉBORAH LÓPEZ.



ES MÁS QUE PROBABLE QUE TU INICIATIVA EMPRESARIAL REQUIERA CONTRATAR A ALGUNA PERSONA.

ENCONTRAR UN BUEN EQUIPO ES EL TRABAJO MÁS IMPORTANTE DE UN GERENTE (CONSEGUIR GENTE BUENA, EN LA QUE PODER DELEGAR, QUE APORTEN IDEAS Y NO NECESITEN SER PRESIONADOS, Y ESTIMULEN A LOS DEMÁS, Y CUYO TRABAJO MARQUE LA DIFERENCIA RESPECTO A LOS COMPETIDORES

**OBJETIVO BÁSICO:
LA SELECCIÓN DE
UN BUEN EQUIPO.**



2. LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

PARA ASEGURARTE DE QUE CONSIGUES GENTE ESTUPENDA, ASEGURATE DE:

- ▶ **REVISA LOS OBJETIVOS DE TU EMPRESA;** de este modo, buscarás a las personas que encajen con ellos.
- ▶ **DEFINE EL PUESTO; REALIZA EL PROFESIOGRAMA** (descripción del puesto, funciones, descripción de las tareas, responsabilidades, polivalencia, ergonomía).
- ▶ **TRAZA UN PERFIL PSICOPROFESIOGRÁFICO DE LA PERSONA;** imagina el tipo de persona que haría mejor el trabajo (experiencia previa, formación, actitudes, aptitudes).
- ▶ **ANUNCIA LA OFERTA;** intenta conseguir llegar a una razonable cantidad de personas, y si lo publicas por escrito (prensa, portales de empleo (Infojobs, Infoempleo), redes sociales como LinkedIn o Xing, etc) cuida mucho el lenguaje
- ▶ **HAZ LA SELECCIÓN;** comienza descartando todos los que no cumplan los requisitos; verificar los datos de los preseleccionados (referencias incluso), y llama a los que veas más "elegibles"; es posible que sea interesante que hablen con el resto de la plantilla.
- ▶ **PROCURA QUE EL NUEVO SE SIENTA BIEN ACOGIDO;** la mejor manera, una formación en la que se le muestra cómo se hacen las cosas en la empresa.
- ▶ **PROBAR ES LA CLAVE PARA ENCONTRAR A LOS MEJORES;** las pruebas son especialmente importantes en pequeñas empresas, en las que generalmente hay pocos fondos para reclutamiento. Utilizadas de manera objetiva, las pruebas situacionales evaluar habilidades, formación, experiencia, y adecuación de la persona al puesto.

PROFESIOGRAMAS

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Administrativo y Contabilidad
DEPENDENCIA JERÁRQUICA	Está bajo la supervisión del Jefe de Oficina y del Departamento de Administración.
HORARIOS	10 a 14 horas (media jornada)
FUNCIONES ESPECÍFICAS	Emitir facturas, desarrollo de la gestión económica-administrativa, contacto con las centrales de reserva, los sistemas de distribución y representantes de proveedores de servicios. Recopilar y clasificar la información necesaria para las ventas. Hacer un seguimiento diario de caja y bancos con los correspondientes registros de cobros y pagos, hacer los asientos en los libros de contabilidad, y calcular los costes y comisiones de cada servicio, previamente acordado con los proveedores.
REMUNERACIÓN	Según convenio colectivo, más la comisión correspondiente.
CATEGORÍA PROFESIONAL	Oficial administrativo
REQUISITOS	Experiencia mínima de 1 año y media como administrativo contable y tener conocimientos informáticos de las Aplicaciones Informáticas de Gestión, el Paquete Office, Internet, Facturaplus y Contaplus.

PERFIL PSICOPROFESIOGRAFICO



Producto del análisis de tareas y descripción de puestos de trabajo.



se determinan los conocimientos con:



- Rasgos de personalidad,
- Habilidades,
- Actitudes y aptitudes que un individuo ha de reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo.

ESTE PROCESO SE PUEDE SUBCONTRATAR

ESTA POSIBILIDAD INCREMENTA LOS COSTES, PERO PERMITE CONTAR CON LA COLABORACIÓN DE PROFESIONALES DE LA SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

EXISTEN LAS ETT, AGENCIAS PRIVADAS DE CONTRATACIÓN, SERVICIOS PÚBLICOS DE EMPLEO, INCLUSO, PARA PUESTOS MUY CONCRETOS, LOS HEADHUNTERS.

EN LA ACTUALIDAD, SE UTILIZAN MUCHO LA BÚSQUEDA EN PORTALES ESPECIALIZADOS:

- www.infoempleo.com
- www.infojobs.com
- www.jobsy.com.
- www.computrabajo.es
- www.accióntrabajo.com
- universia.trabajando.es
- www.relabora.com
- www.wiseri.com

A) LOS DEPARTAMENTOS O ÁREAS DE LA EMPRESA.

PRODUCCIÓN

SI LA EMPRESA TIENEN QUE ELABORAR LOS BIENES A PARTIR DE MATERIAS PRIMAS TENDRÁ UN ÁREA DE PRODUCCIÓN; SI ES UNA EMPRESA DE SERVICIOS SE OCUPAN DE LA PRODUCCIÓN LOS TRABAJADORES QUE OFRECEN DICHOS SERVICIOS; ESTE DEPARTAMENTO SUELE DIVIDIRSE EN SECCIONES.

COMPRAS

Las empresas necesitan aprovisionarse para producir; este departamento se ocupa del contacto con los proveedores y la gestión del almacén.

COMERCIAL/ MARKETING

El área comercial se ocupa de las ventas y el área de marketing (estudio de mercado, 4p's).

ECONÓMICA/ FINANCIERA

Lleva la contabilidad, pagos, gestiones bancarias, obtención de recursos financieros; el análisis contable será la base para la toma de decisiones.

ADMINISTRACIÓN

Gestión y archivo de la documentación, de la empresa (facturas, albaranes, recibos, pagos, etc) y del correo, así como de la centralita o atención al cliente; en las pequeñas empresas se encarga de la contabilidad y la gestión de nóminas y contratos.

RECURSOS HUMANOS

Área encargada de la gestión administrativa de los RRHH (nóminas, contratos, SS, finiquitos, etc), y otros aspectos como la selección de personal, cursos de formación, prevención de riesgos laborales, evaluación del rendimiento y control sobre el trabajador.

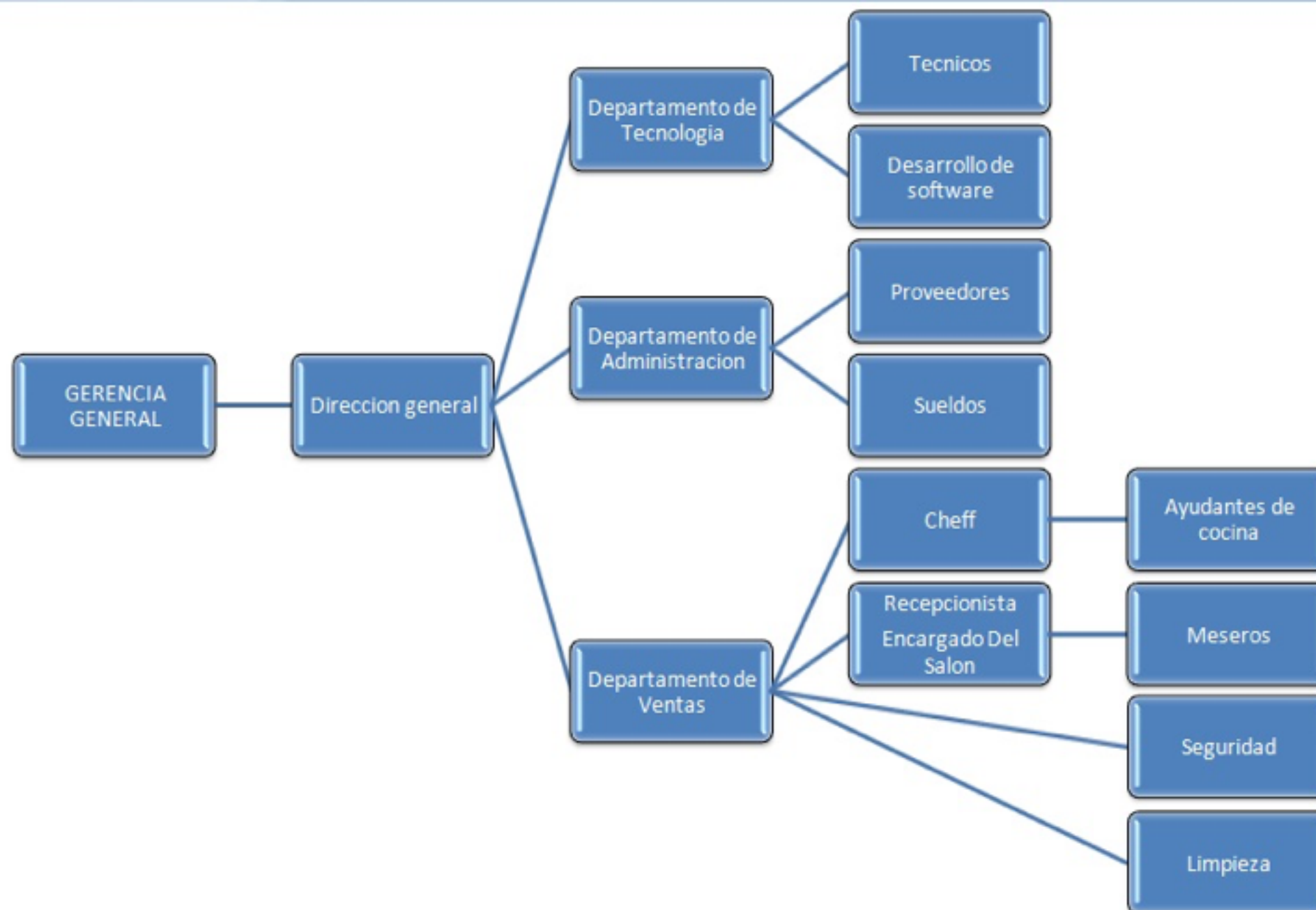
DIRECCIÓN

No es un departamento ya que es la que se encarga de dirigir y coordinar a todos los departamentos; sus funciones son la planificación, la organización, la ejecución y control de toda empresa.

B) EL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.

EL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ES LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE TODAS SUS ÁREAS INDICANDO LA RELACIÓN DE JERARQUÍA ENTRE ELLAS, ASÍ COMO SUS RELACIONES DE DEPENDENCIA.

UN ORGANIGRAMA NOS MUESTRA LA ORGANIZACIÓN "FORMAL" DE LA EMPRESA.



LA ORGANIZACIÓN INFORMAL DE LA EMPRESA:

Además de existir un organigrama formal en el que se establecen las relaciones oficiales de trabajo en las empresas existe una organización informal, donde las personas deciden con quien interactuar con independencia del rango jerárquico.

C) EL ANALISIS DE PUESTOS.

ANALIZAR EL PUESTO DE TRABAJO SUPONE CONCRETAR LAS FUNCIONES Y TAREAS QUE DEBE DESEMPEÑAR CADA MIEMBRO DE LA EMPRESA, ASÍ COMO DETERMINAR EN QUÉ CONDICIONES LABORALES VA A TRABAJAR Y QUÉ REQUISITOS TENDRÁN LOS TRABAJADORES PARA CUBRIR ESOS PUESTO.



POR LO TANTO CONSTARÁ DE TRES FASES:

- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (Nombre del puesto, departamento o área, listado de tareas que realiza, línea de responsabilidad).
- CONDICIONES LABORALES (Horario y jornada, salario que le corresponde, posibles incentivos, lugar de trabajo, tipo de contrato para ese puesto, etc).
- ELABORACIÓN DEL PERFIL DEL TRABAJADOR (formación, aptitudes, actitudes, experiencia previa, etc).

D) LA SELECCIÓN DE PERSONAL.



LA SELECCIÓN DE PERSONAL CONSTA DE CUATRO FASES:

- EL RECLUTAMIENTO (busca reunir el mayor número de candidatos posibles; se nutre de fuentes de reclutamiento externos o internos).
- LA PRESELECCIÓN (de todas las solicitudes recibidas, se eliminan las que claramente incumplen los requisitos demandados).
- LA REALIZACIÓN DE PRUEBAS (los preseleccionados pasan las pruebas que se establezcan, como pruebas profesionales, test, entrevistas, etc)
- LA TOMA DE DECISIONES (se decide el candidato seleccionado).

DIRECCIÓN Y LIDERAZGO NO SON SINÓNIMOS, HAY NOTABLES DIFERENCIAS.

1. LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO

DIRECCIÓN

LIDERAZGO

-Es nombrado por la empresa.

-Es elegido por los demás.

-Cuenta con el apoyo oficial de la empresa.

-Puede tener el apoyo de la empresa, o no tenerlo.

-Se le obedece por el puesto que ocupa.

-Se le sigue por sus cualidades personales.

-Es un gestor del día a día de la empresa.

-Tiene capacidad de influir sobre las personas.

-Planifica, organiza, y controla el trabajo de los demás, está más orientado a la estabilidad.

-Tiene visión de futuro, es un estratega, orientado al cambio.

POR ESTO, LOS PUESTOS DIRECTIVOS O JEFES DE LAS EMPRESAS TIENEN QUE CONTAR CON HABILIDADES DE LIDERAZGO; EL PUESTO QUE OCUPAN LES DARÁ LA AUTORIDAD OFICIAL PARA SER JEFES, PERO PARA EJERCER SUS FUNCIONES DE FORMA EFECTIVA, DEBERÍAN CONTAR CON LA "AUTORIDAD PERSONAL" QUE OTORGA EL LIDERAZGO.

A) FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN.

LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA LLEVA A CABO TANTO TAREAS “DE DESPACHO”, COMO TAREAS “DE RELACIÓN CON LOS TRABAJADORES”.

LA FUNCIÓN DIRECCIÓN CONSISTE, POR LO TANTO, EN:

- ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, Y LOS PLANES PARA CONSEGUIRLOS (EL “QUÉ”)
- DOTAR DE UNA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES NECESARIOS. (EL “CÓMO”)
- SE ENCARGA DE DIRIGIR, MOTIVAR Y CONTROLAR A LOS TRABAJADORES PARA QUE SE CUMPLAN LOS PLANES.

LAS DOS PRIMERAS FUNCIONES SON TAREAS DE DESPACHO, PERO LA TERCERA REQUIERE RELACIONARSE CON LOS TRABAJADORES.

DE AHÍ QUE LOS DIRECTIVOS DEBAN ADQUIRIR HABILIDADES DE LIDERAZGO PARA QUE LOS PLANES IDEADOS EN LOS DESPACHOS LLEGUEN REALMENTE A IMPLANTARSE.

B) TEORÍAS DEL LIDERAZGO.

LA PSICOLOGÍA, Y LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS LLEVAN MUCHOS AÑOS ESTUDIANDO EL LIDERAZGO.



EL LIDERAZGO ES LA CAPACIDAD DE UNA PERSONA PARA INFLUIR EN SOBRE LOS DEMÁS, Y ESE ES UN CONCEPTO ACEPTADO, PERO NO HAY NINGÚN ESTUDIO CONCLUYENTE SOBRE POR QUÉ UNAS PERSONAS SON LÍDERES, O NO, Y EL MOTIVO POR EL QUE INFLUYEN, POR ESO SE HAN DESARROLLADO DIVERSAS TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO.

C) EL LIDERAZGO COMO RASGO DE PERSONALIDAD.

ESTA TEORÍA PARTE DE QUE EL LÍDER NACE Y NO SE HACE, PORQUE LOS GRANDES LÍDERES HISTÓRICOS TIENEN UNAS CARACTERÍSTICAS QUE LES HACEN SER LÍDERES. ¿CUÁLES?.

-VISIÓN DE FUTURO, TIENE CLARO DÓNDE ESTÁ Y A DÓNDE QUIERE IR.

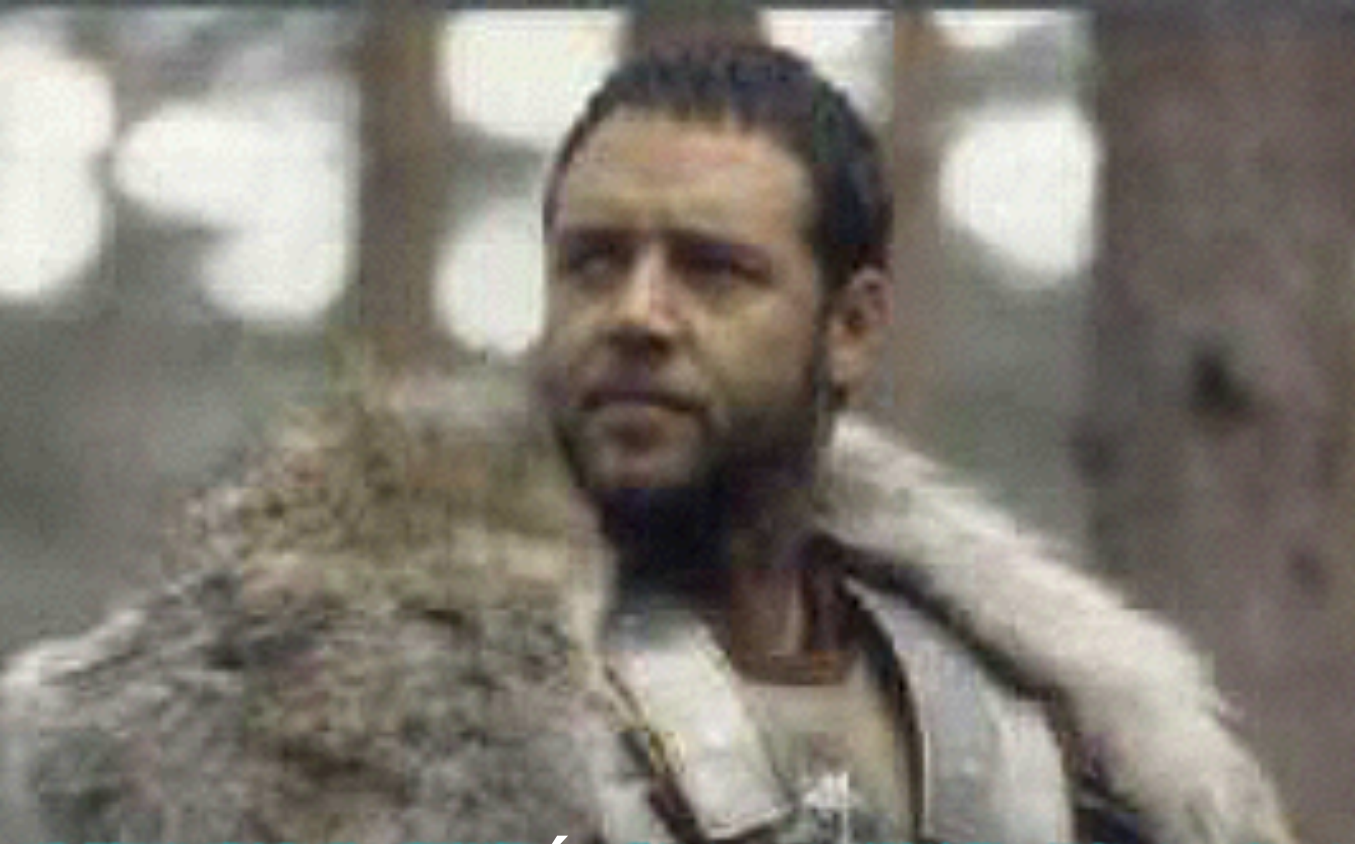
-ACEPTA EL RIESGO, ES INNOVADOR, NO TEME AL FRACASO.

-ES CREATIVO, CAPAZ DE CREAR LO QUE NO EXISTE, ABIERTO A NUEVAS MANERAS DE HACER LAS COSAS.

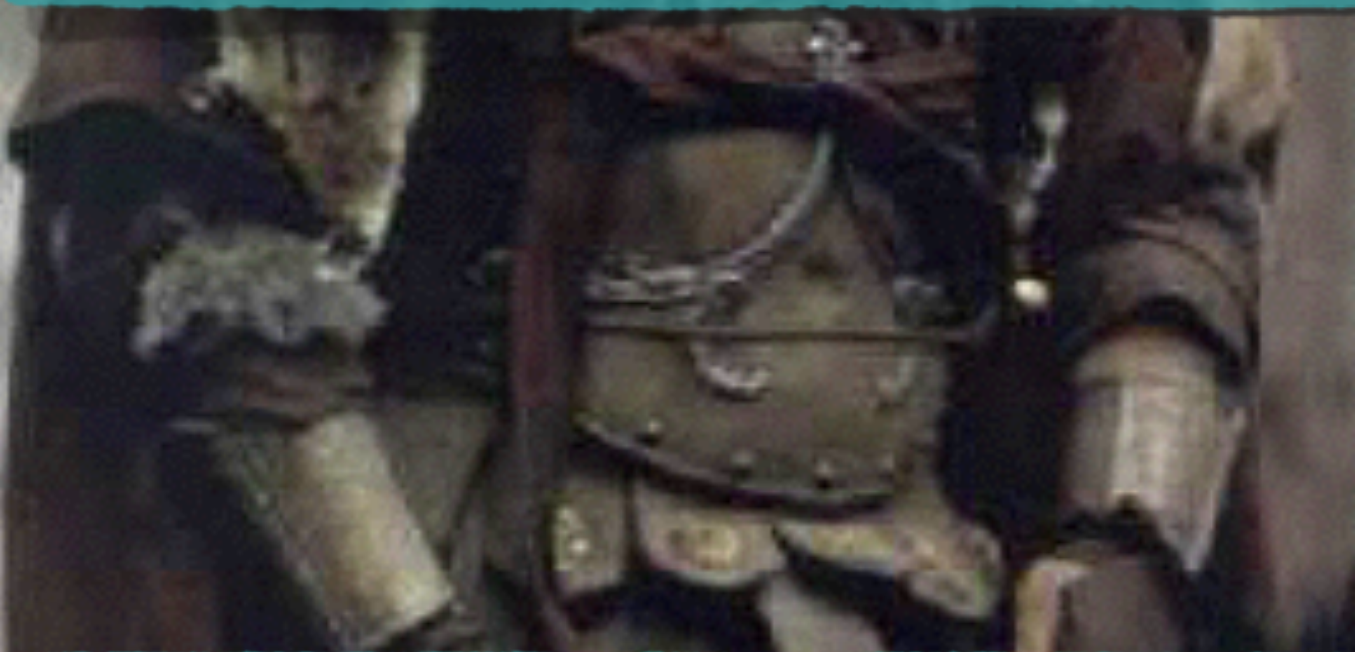
-INSPIRA CONFIANZA A SUS SEGUIDORES, ES HONRADO, ACTÚA A FAVOR DEL BIEN COMÚN DE FORMA ÉTICA.

-ESTÁ VISIBLE, PRESENTE, COMPROMETIDO CON EL PROYECTO.

-CAPACIDAD COMUNICATIVA, INFORMA A LAS PERSONAS, CONTRIBUYE A QUE SE IMPLIQUEN EN EL PROYECTO.



EL CINE DE ACCIÓN NOS HA MOSTRADO LA FIGURA DEL LÍDER, COMO HÉROES QUE SON SEGUIDOS POR LAS MASAS, RECURRIENDO A FIGURAS HISTÓRICAS CARISMATICAS.



CON ELLO SE HA TRASMITIDO LA IDEA DE QUE EL LÍDER NACE, NO SE HACE.

¿EL LÍDER NACE O SE HACE?


LOS ESTUDIOS SOBRE LIDERAZGO MUESTRAN QUE UN BUEN LÍDER EN UNA SITUACIÓN NO TIENE POR QUÉ SERLO EN OTRO CONTEXTO.

POR LO TANTO NO EXISTEN CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD QUE PERMITAN A LA PERSONA SER LÍDER SIEMPRE.



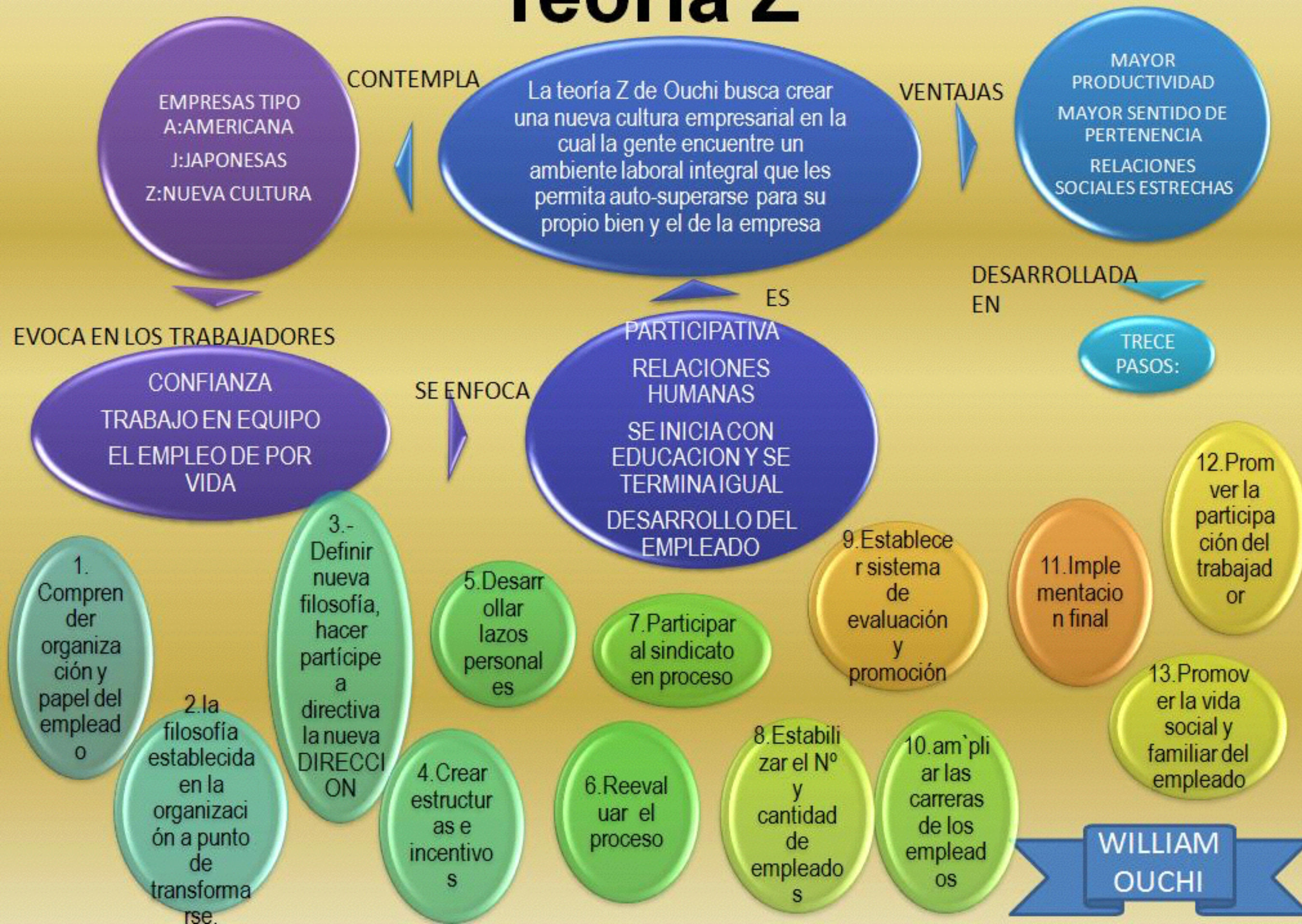
D) TEORÍA HUMANISTA DE MCGREGOR

McGregor (1960), parte de que existen dos formas de ver al ser humano, y ello lleva a que la dirección y el liderazgo en las empresas se vean de manera diferente; así no es lo mismo una concepción del ser humano bajo la teoría que él llama "X", que desde la teoría que él llama "Y";

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none">• La gente es floja e irresponsable.• Implica supervisión constante 	<ul style="list-style-type: none">• La gente es trabajadora y responsable.• Implica dar apoyo y estímulo.

Teoría X	Teoría Y
A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que sea posible, procuraran evitarlo.	Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso y el juego.
Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas.	La gente ejercerá auto dirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
Los empleados evitaban asumir responsabilidades y buscaran una dirección formal, siempre que sea posible	La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.
La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.	La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

Teoria Z



E) TEORÍA DE LA MALLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON.

ESTA TEORÍA SUPUSO UN PASO IMPORTANTE EN EL ESTUDIO DE LAS CONDUCTAS, DE QUÉ ES REALMENTE UN LÍDER; PARTE DE QUÉ LA IDEA DE QUE EL LÍDER SE HACE, NO NACE, POR LO QUE SE PUEDE ENSEÑAR A SER LÍDER SI ESTUDIAMOS QUÉ CONDUCTAS CONCRETAS LLEVAN A CABO LOS LÍDERES.

CUALQUIER PERSONA PUEDE SER LÍDER SI APRENDE LAS CONDUCTAS ADECUADAS DE LIDERAZGO.



DE SU ESTUDIO SE DESPRENDE QUE LOS LÍDERES REALIZAN DOS TIPOS DE CONDUCTAS ENFOCADAS A DOS INTERESES:

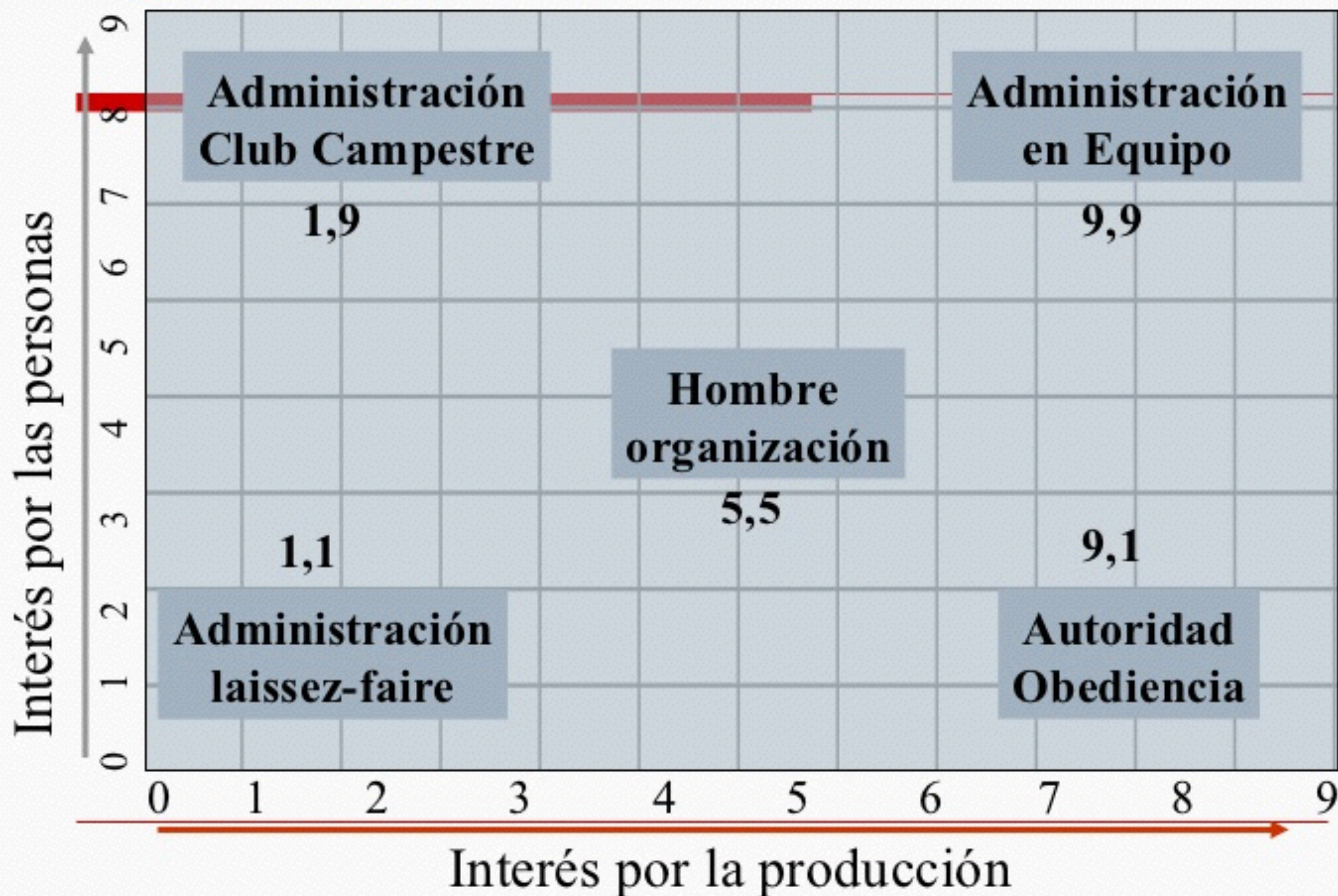
-INTERÉS POR LA PRODUCCIÓN O LA TAREA:

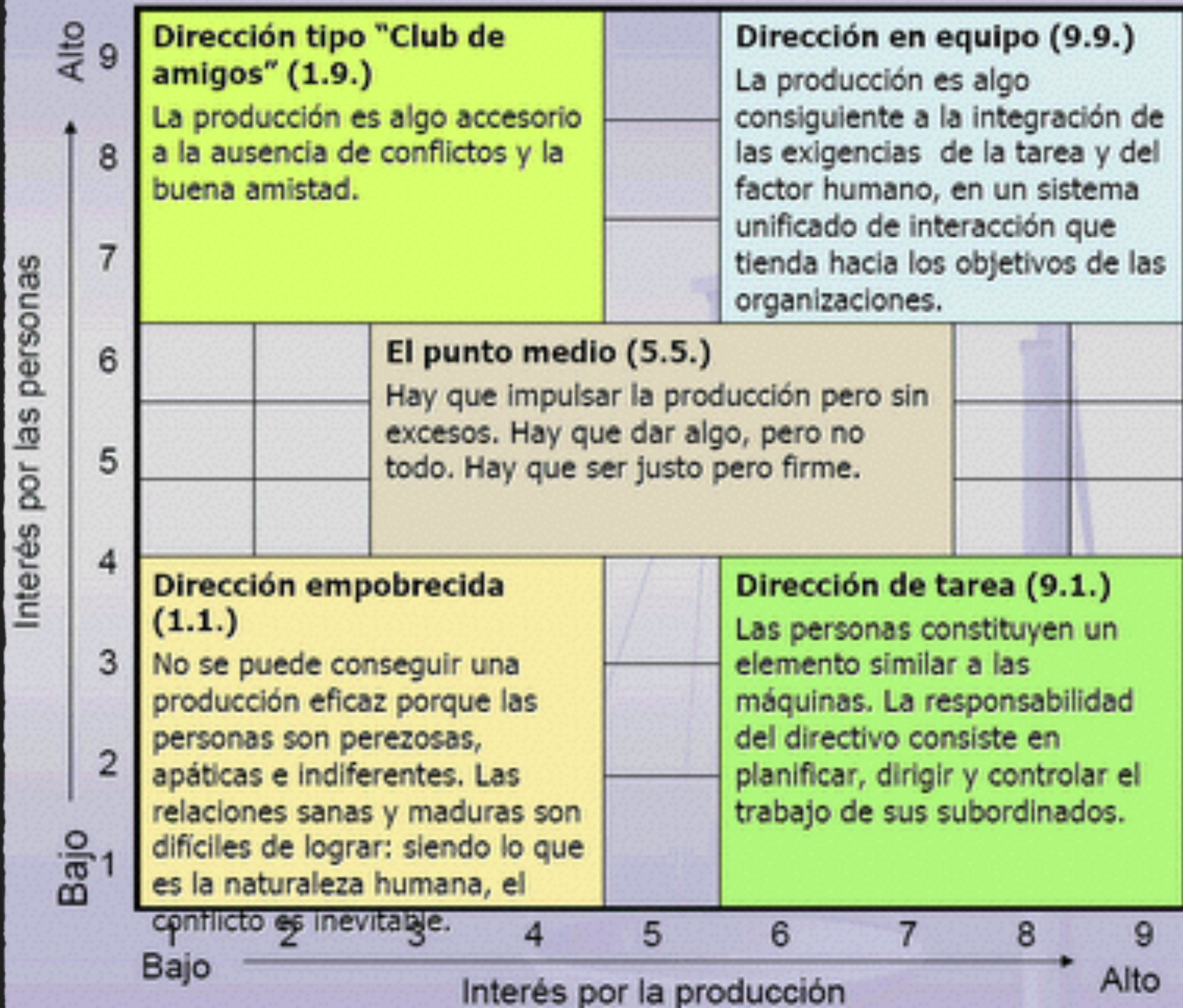
-INTERÉS POR LAS PERSONAS:

ESTA TEORÍA VENDRÍA A RECOGER LA APORTACIÓN DE MCGREGOR CON LA TEORÍA X e Y, SIN EMBARGO BLAKE Y MOUTON AÑADEN QUE PUEDEN EXISTIR PUNTOS INTERMEDIOS Y COMBINACIÓN DE AMBOS INTERESES, COMO PODEMOS VER EN LOS SIGUIENTES GRÁFICOS:

E. Conductual: Rejilla Administrativa

(Robert Blake y Jane Mouton)





F) TEORÍAS SITUACIONALES.

PARA LAS TEORÍAS SITUACIONES NO HAY UN LÍDER MEJOR QUE OTRO EN SÍ, SINO DISTINTAS SITUACIONES POSIBLES Y EL LÍDER MÁS ADECUADO PARA CADA UNO DE ELLOS; DESTACA LA TEORÍA DE HERSEY Y BLANCHARD POR SU FÁCIL APLICACIÓN AL MUNDO LABORAL.

LA IDEA BÁSICA ES QUE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEBE ADAPTARSE A LA MADUREZ DE LOS TRABAJADORES.

EL ESTILO DE LIDERAZGO PUEDE SER ORIENTADO A LA TAREA, Y ORIENTADO A LAS PERSONAS, ADMITIENDO COMBINACIÓN DE AMBAS, TAL Y COMO VIMOS EN LA TEORÍA DE BLAKE Y MOUTON.

¿CUÁL ES EL NIVEL DE MADUREZ DE LOS TRABAJADORES? PARA ESTA TEORÍA VIENE DETERMINADO POR DOS FACTORES:

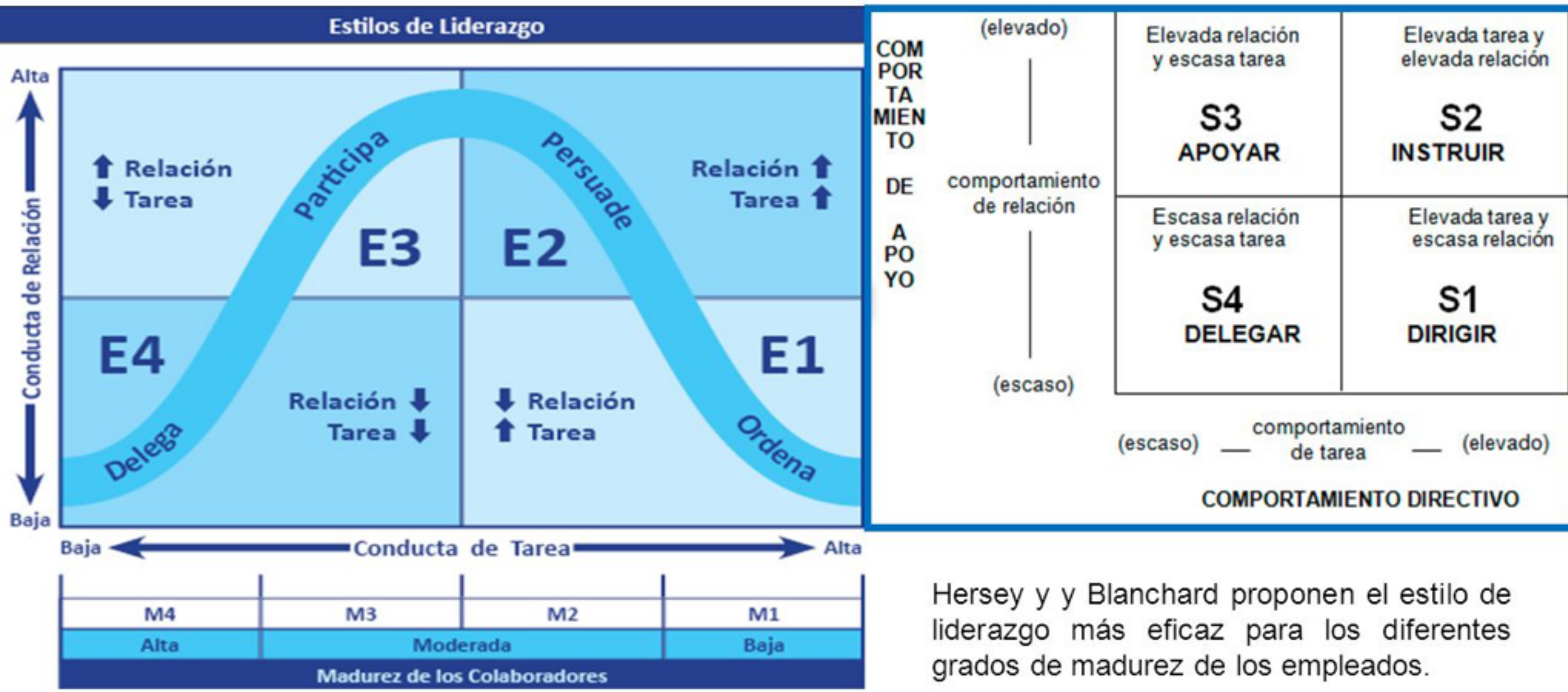
-LA MOTIVACIÓN: ENTENDIDA COMO LA AUTOMOTIVACIÓN, QUE TIENE EL TRABAJADOR, PARA DESARROLLAR LA TAREA POR SÍ SOLO SIN NECESIDAD DE RECOMPENSAS EXTERNAS, ES EL "QUERER HACER" LA TAREA, EL ESTAR MOTIVADO.

-LA COMPETENCIA: ENTENDIDA COMO LA FORMACIÓN Y LA EXPERIENCIA QUE LE PERMITE REALIZAR LA TAREA, EL SABER HACER LA TAREA AL ESTAR CAPACITADO.

COMBINANDO MOTIVACIÓN Y COMPETENCIA ENCONTRAMOS 4 NIVELES DE MADUREZ DE LOS TRABAJADORES:

2.1.4 Paul Hersey y Kenneth Blanchard

LIDERAZGO SITUACIONAL



Hersey y y Blanchard proponen el estilo de liderazgo más eficaz para los diferentes grados de madurez de los empleados.

- M1: NO SABE, NO QUIERE; NO TIENE COMPETENCIA NI ESTÁ MOTIVADO.
- M2: NO SABE, SÍ QUIERE. NO TIENE LA COMPETENCIA PERO SÍ TIENE LA MOTIVACIÓN POR HACERLO BIEN.
- M3: SÍ SABE, NO QUIERE; SABE HACER LA TAREA, PERO ESTÁ DESMOTIVADO, NO LA QUIERE HACER.
- M4: SÍ SABE Y SI QUIERE; ES UN TRABAJADOR COMPETENTE QUE ESTÁ MOTIVADO PARA LA TAREA.

PARA ELLOS, CADA NIVEL DE MADUREZ, REQUIERE UN ESTILO DE LIDERAZGO

E1. ESTILO DIRECTIVO

- SI EL TRABAJADOR NO SABE Y NO QUIERE (M1), EL ESTILO ES DIRECTIVO.
- EL LÍDER DEBERÁ TENER UNA ALTA ORIENTACIÓN HACIA LA TAREA, DANDO ÓRDENES, Y UNA BAJA ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS, OFRECIENDO POCO APOYO.
- EL TIPO DE PODER QUE UTILIZARÁ SERÁ EL COERCITIVO, CASTIGANDO EL NO CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO.

E2. ESTILO PERSUASIVO

- SI EL TRABAJADOR NO SABE PERO SÍ QUIERE (M2), EL ESTILO ADECUADO ES EL ESTILO PERSUASIVO.
- EL LÍDER DEBERÁ TENER UNA ALTA ORIENTACIÓN A LA TAREA (DÁNDOLE ÓRDENES PUES NO SABE EL TRABAJO), PERO COMO SÍ QUIERE APRENDER, TENDRÁ UNA ALTA ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS (LE DARÁ APOYO, Y LE ANIMARÁ EN EL TRABAJO).
- EL TIPO DE PODER QUE UTILIZARÁ SERÁ EL DE RECOMPENSA, PREMIÁNDOLE CUANDO LO HAGA BIEN.

E3. ESTILO PARTICIPATIVO

- SI EL TRABAJADOR SÍ SABE PERO NO QUIERE (M3), EL ESTILO ES EL PARTICIPATIVO.
- EL LÍDER TENDRÁ ORIENTACIÓN HACIA LA TAREA BAJA PERO ALTA HACIA LAS PERSONAS, APOYANDO Y MOTIVANDO A QUE PARTICIPE Y SE IMPLIQUE.
- EL PODER QUE UTILIZARÁ SERÁ EL DE RELACIÓN CON SU SABER COMUNICAR Y LA RELACIÓN PERSONAL INTENTARÁ MOTIVARLE.

E5. ESTILO DELEGADOR

- SI EL TRABAJADOR SÍ SABE Y SÍ QUIERE (M4), EL ESTILO ES EL DELEGADOR.
- EL LÍDER TENDRÁ UNA ORIENTACIÓN DE TAREA BAJA, SI YA SABE NO HAY QUE DARLE INSTRUCCIONES, Y TAMBIÉN UNA ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS, BAJA, HAY QUE DELEGAR.
- EL PODER QUE SE UTILIZARÁ SERÁ EL EXPERTO, EL TRABAJADOR VE EN ÉL A UNA PERSONA EXPERTA A LA QUE RECORRE SÓLO SI TIENE ALGÚN PROBLEMA, EL CUAL COMO EXPERTO VA A SABER SOLUCIONAR.

MOTIVAR A TU EQUIPO

¿CUÁLES SON LOS MOTIVOS QUE IMPULSAN A LOS TRABAJADORES A TRABAJAR EN UNA DETERMINADA EMPRESA Y NO EN OTRA?

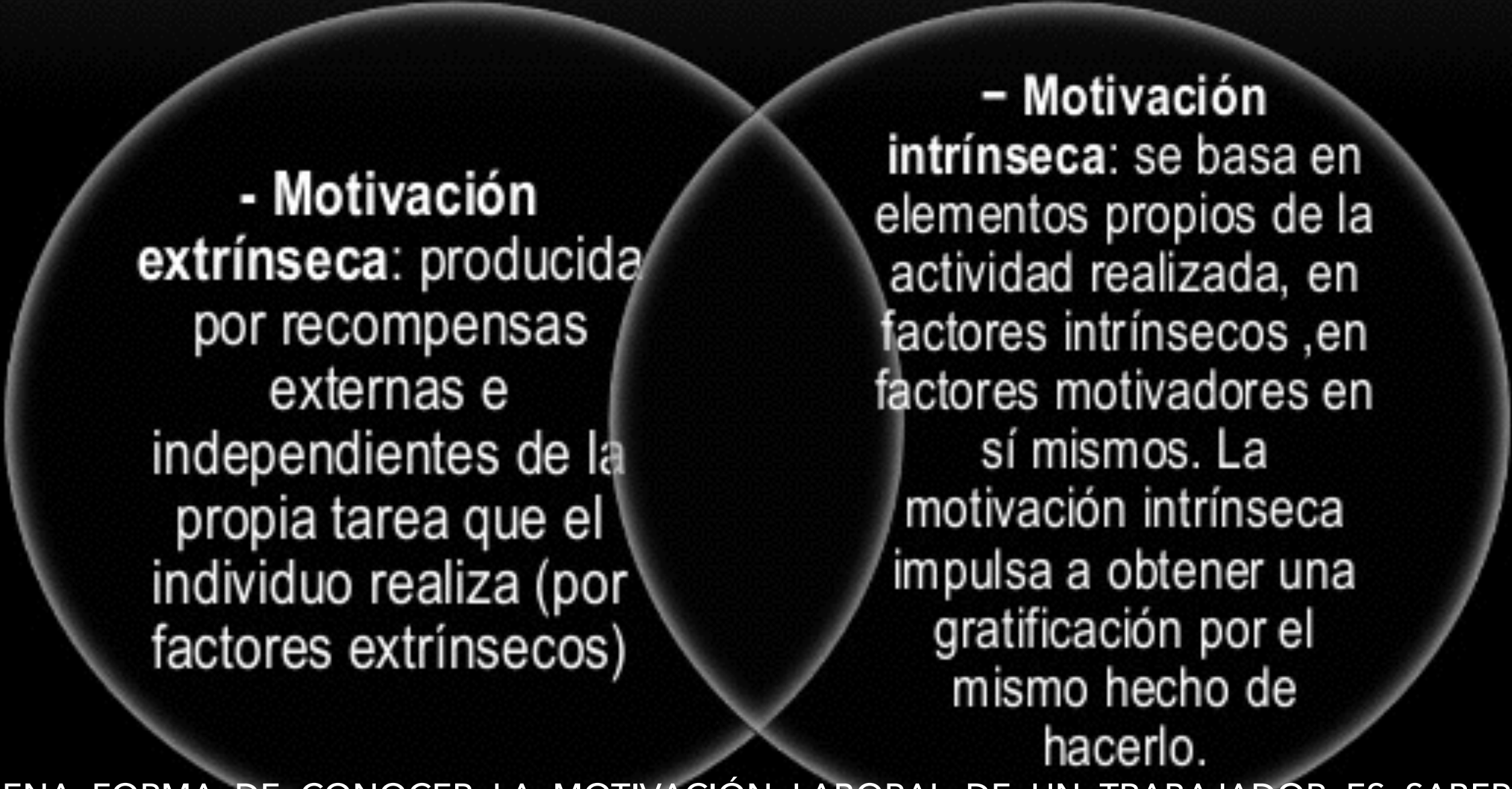
¿QUÉ PUEDE HACER LA EMPRESA AL RESPECTO?

SON CUESTIONES QUE TODO EMPRENDEDOR QUE VAYA A CONTRATAR TRABAJADORES DEBE TENER EN CUENTA.



A) MOTIVACIÓN INTRÍNSECA-EXTRÍNSECA.

EXTRÍNSECA Y INTRÍNSECA



- **Motivación extrínseca:** producida por recompensas externas e independientes de la propia tarea que el individuo realiza (por factores extrínsecos)

- **Motivación intrínseca:** se basa en elementos propios de la actividad realizada, en factores intrínsecos, en factores motivadores en sí mismos. La motivación intrínseca impulsa a obtener una gratificación por el mismo hecho de hacerlo.

UNA BUENA FORMA DE CONOCER LA MOTIVACIÓN LABORAL DE UN TRABAJADOR ES SABER SI SU MOTIVACIÓN ES INTRÍNSECA O EXTRÍNSECA, ES CUANDO UN TRABAJADOR TRABAJA POR LOS RESULTADOS QUE LE OFRECE UN TRABAJO: UN SALARIO, UN EMPLEO ESTABLE, UN BUEN HORARIO, Y AMBIENTE DE TRABAJO, ETC. MIENTRAS QUE UNA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA ES CUANDO LAS MOTIVACIONES TIENEN QUE VER CON EL DESARROLLO DE LA TAREA EN SÍ: UN TRABAJO INTERESANTE, QUE NO SEA MONÓTONO, QUE PERMITA PONER EN PRÁCTICA LAS PROPIAS CAPACIDADES, PERMITA APRENDER, ETC.

Tipos de Motivación

Motivación Intrínseca

Surge dentro del sujeto.
Obedece a motivos internos.

Ejem.

Deseos de aprender para saber.
Necesidad de hacer bien las cosas por satisfacción propia.



Motivación Extrínseca

Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensas.

Ejem.

Llegar a tiempo al trabajo para ganar un bono de puntualidad.

Tipos de Motivos

Motivos No Aprendidos

Ejem.- Hambre, Sed
Necesidad de conservar la temperatura corporal.
Necesidad de recuperar las energías perdidas a través del descanso, etc.

Motivos Aprendidos

Ejem.-
Necesidad de poder.
Necesidad de prestigio.
Necesidad de Status, etc.

Motivos Combinados

Ejem.-
El deseo sexual.
El comportamiento materno.
Necesidad de bienestar de contacto.

B) TEORÍAS DE MASLOW.

LA PROPUESTA DE MASLOW, TRAS ESTUDIAR A PERSONAS QUE ALCAZABAN LOS NIVELES HUMANOS MÁS ALTOS, FUE QUE LAS PERSONAS TIENEN DISTINTAS NECESIDADES, Y QUE LAS QUE LLEGAN A NIVELES DE AUTOSATISFACCIÓN ERA PORQUE LOGRABAN LLEGAR AL ÚLTIMO NIVEL, LLAMADO AUTORREALIZACIÓN. LA CRÍTICA A ESTA TEORÍA ES QUE HAY PERSONAS QUE SON CAPACES DE ORDENAR ESTAS NECESIDADES DE OTRA MANERA. FUNCIONA ESTRUCTURANDO LAS NECESIDADES EN CINCO NIVELES JERÁRQUICOS.

La piramide de Maslow es una teoria psicologica propuesta por Abraham Maslow en su obra: teoria de la motivación humana 1943.

Autorrealización

Reconocimiento

Afiliación

Seguridad

Fisiología



D) LA MOTIVACIÓN POR OBJETIVOS.

ES LA FORMA HABITUAL DE MOTIVACIÓN DE LAS EMPRESAS: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y OFRECER RECOMPENSAS PARA ALCANZARLOS.

¿CÓMO FUNCIONA LA MOTIVACIÓN POR OBJETIVOS? SEGÚN LOCKE (1968), SI LOS TRABAJADORES SE PLANTEAN DE FORMA VOLUNTARIA SUCEсивAS METAS, MAYOR SERÁ SU MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO. SU MODELO SE BASA EN LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:

-EL OBJETIVO FINAL DEBE DIVIDIRSE EN METAS PARCIALES DE FORMA ESCALONADA, DE MANERA QUE SE VAYA PREMIANDO LA CONSECUCCIÓN DE PEQUEÑOS OBJETIVOS HASTA ALCANZARSE LA META FINAL.

-LOS TRABAJADORES DEBEN CREERSE ESAS METAS, DEBEN VERLAS COMO POSIBLES Y ASUMIR A NIVEL INTERNO QUE LAS VAN A ALCANZAR. DE AHÍ QUE SEA IMPORTANTE LA PARTICIPACIÓN Y EL DIÁLOGO CON LOS TRABAJADORES, PARA ESTABLECER METAS MÁS REALISTAS. LO CONTRARIO SERÍA UNA IMPOSICIÓN DE OBJETIVOS.

-EL SISTEMA DE RECOMPENSAS DEBE ESTAR CLARO Y SER TRANSPARENTE, QUE SEA MEDIBLE Y NO QUEPAN DUDAS SOBRE CUANDO SE HAN ALCANZADO LOS OBJETIVOS. SE DEBE RECOMPENSAR TANTO EL OBJETIVO FINAL COMO LAS METAS PARCIALES, PARA PODER MOTIVAR A QUIEN NO CUMPLA EL OBJETIVO FINAL.

D)FACTORES MOTIVADORES Y TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN.

LAS TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL TIENEN QUE ESTAR ADAPTADAS A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA LAS DE CADA TRABAJADOR.

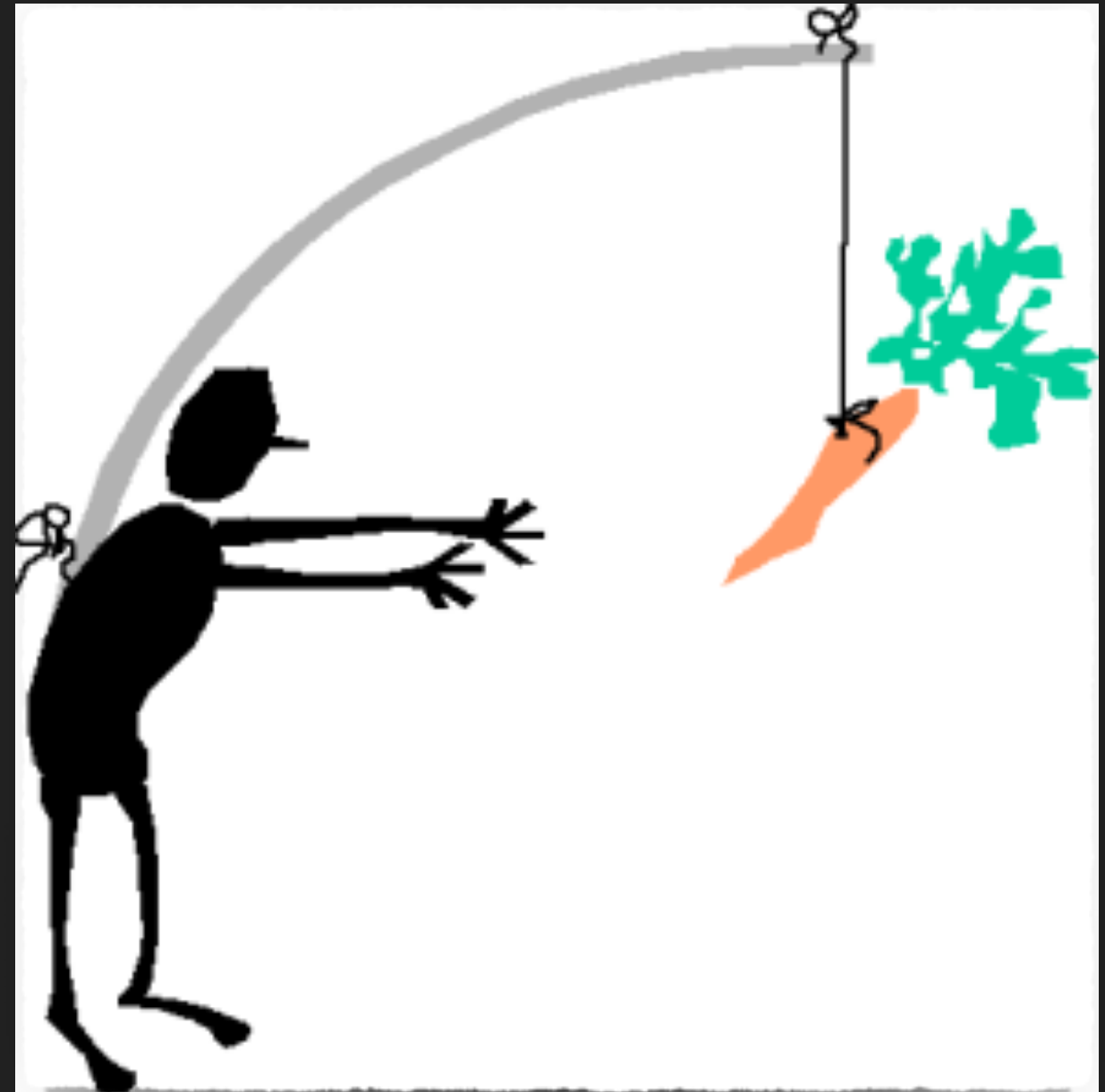
CADA EMPRESA TIENE SUS PROPIAS CARACTERÍSTICAS Y PODRÁ APLICAR MEJOR UNAS TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN QUE OTRAS, AL IGUAL QUE HABRÁ TRABAJADORES PARA LOS QUE SEGÚN SUS NECESIDADES, FUNCIONEN MEJOR UNAS TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN QUE OTRAS.



POR EJEMPLO,
ALGUNOS
TRABAJADORES
ENCUENTRAN EL
INCENTIVO ECONÓMICO
COMO EL MÁS
MOTIVADOR, MIENTRAS
OTROS BUSCAN
ESTABILIDAD O
APLICAR SU
FORMACIÓN.

1. LA RETRIBUCIÓN

- ▶ EL SALARIO ES UNO DE LOS PRIMEROS FACTORES MOTIVADORES, PUES PERMITE CUBRIR NECESIDADES BÁSICAS. PARA ELLO LA EMPRESA DEBERÁ FIJAR SALARIOS JUSTOS QUE PERMITAN CUMPLIR ESA FUNCIÓN A TRAVÉS DEL SALARIO BASE.
- ▶ PERO ADEMÁS EL SALARIO PUEDE SER UN INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD SI SE PACTA UN SISTEMA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN FORMA DE PLUS DE PRODUCTIVIDAD, INCENTIVOS, ETC. LAS GRANDES EMPRESAS SUELEN DIFERENCIAR CLARAMENTE AMBOS SALARIOS: LA PARTE FIJA, QUE LA MARCA EL CONVENIO, Y LA VARIABLE, QUE MIDE LA PRODUCTIVIDAD.



FACTORES MOTIVADORES

2. LAS CONDICIONES LABORALES

- ▶ SON LOS FACTORES QUE TIENE QUE VER CON EL CONTEXTO DONDE SE REALIZA EL TRABAJO: LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD, LOS HORARIOS, LOS TURNOS, LAS CONDICIONES FÍSICAS (LUZ, TEMPERATURA, ETC).
- ▶ TAMBIÉN, LA ESTABILIDAD LABORAL: SI LA EMPRESA UTILIZA UNA CADENA DE CONTRATOS TEMPORALES O BIEN RECURRE A LA CONTRATACIÓN FIJA, AFECTA A LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES.
- ▶ LA MEJORA DE ESTAS CONDICIONES DE TRABAJO PRODUCE UNA MAYOR SEGURIDAD Y SUPONE UNA MEDIDA PARA PREVENIR LA INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO; MÁS QUE AYUDAR A MOTIVAR AYUDA A NO DESMOTIVAR.



FACTORES MOTIVADORES

3. EL AJUSTE PUESTO/TRABAJADOR

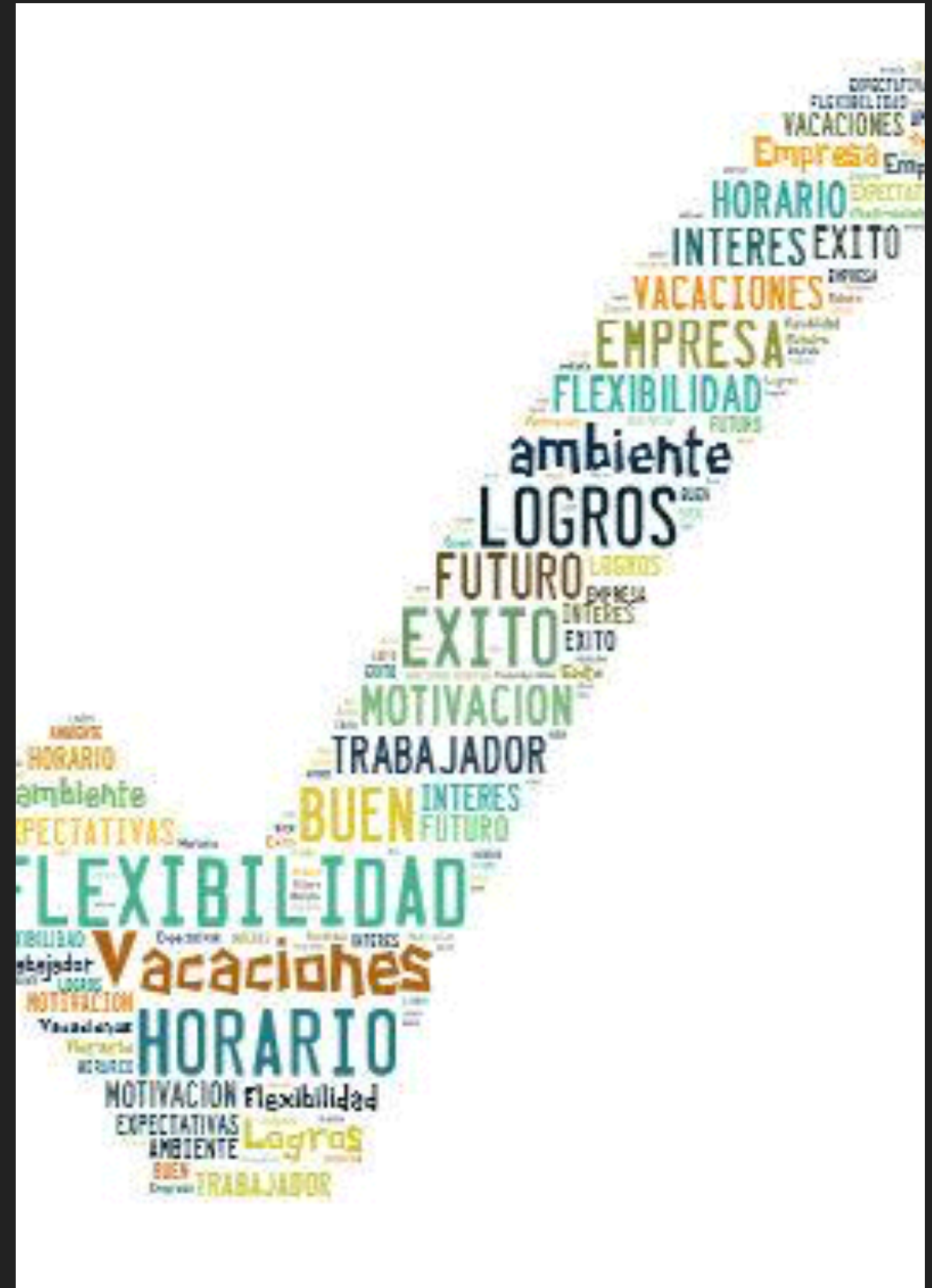
- ▶ LA EMPRESA DEBE REALIZAR EL DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN LOS QUE SE ESTABLEZCAN LOS REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR ESOS PUESTOS DE TRABAJO, PARA DESPUÉS SELECCIONAR A LOS TRABAJADORES ADECUADOS AL PUESTO.
- ▶ UN TRABAJADOR QUE NO ESTÉ EN UN PUESTO COMPATIBLE CON SUS CAPACIDADES O MOTIVACIONES ESTARÁ DESMOTIVADO, BIEN POR FALTA DE FORMACIÓN O PORQUE TIENE MAYORES ASPIRACIONES DE LO QUE OFRECE ESE PUESTO.



FACTORES MOTIVADORES

4. EL ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO

- ▶ SON MEDIDAS QUE ACTÚAN SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO CON LA FINALIDAD DE ENRIQUECERLO; BÁSICAMENTE SON DE DOS TIPOS:
- ▶ AUMENTAR EL NÚMERO Y TIPO DE TAREAS PARA QUE SEA MÁS VARIADO Y MONÓTONO, O LA ROTACIÓN PERIÓDICA DE PUESTOS PARA EVITAR LA MONOTONÍA.
- ▶ DAR MÁS AUTONOMÍA AL TRABAJADOR, PERMITIÉNDOLE TOMAR DECISIONES EN SU PUESTO DE TRABAJO, DE MANERA QUE SEA MÁS INTERESANTE Y DESAFIANTE AL PODER TOMAR DECISIONES SOBRE EL MISMO.



FACTORES MOTIVADORES

4. LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA

- ▶ SON LOS LLAMADOS "CÍRCULOS DE CALIDAD" DONDE UN GRUPO DE TRABAJADORES SE REUNE PARA HACER PROPUESTAS DE MEJORA SOBRE SU PUESTO DE TRABAJO.
- ▶ PARTE DEL PRINCIPIO DE QUE QUIEN MEJOR CONOCE UN TRABAJO ES QUIEN LO REALIZA TODOS LOS DÍAS, POR LO QUE ES PRECISO RECOGER LAS OPINIONES DE LOS TRABAJADORES. LA EMPRESA DECIDE SI IMPLANTA ESAS PROPUESTAS DESPUÉS.



FACTORES MOTIVADORES

6. EL RECONOCIMIENTO

- ▶ SE TRATA DE RECONOCER Y ELOGIAR EL TRABAJO BIEN HECHO.
- ▶ MUCHAS EMPRESAS OBVIAN ESTE ASPECTO, SÓLO ACTÚAN ANTE LOS FALLOS.
- ▶ TAMBIÉN PUEDE TENER LA FORMA DE UN ASCENSO.



LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS EN LA PRÁCTICA.

LA BASE ES CONOCER A LAS PERSONAS, OBSERVAR Y ESCUCHAR, PARA VER CUALES SON SUS NECESIDADES Y MOTIVACIONES ESPECÍFICAS; ESTAS ESTÁN EN PARTE INFLUIDAS POR LAS DIFERENCIAS DE EDAD, SEXO, PERSONALIDAD, PARA ADAPTAR LAS ACTUACIONES A ELLOS.

- ▶ MUESTRA INTERÉS POR EL TRABAJO DE LA GENTE .
- ▶ ASCIENDE O PROMUEVE CUANDO SURGE LA OCASIÓN.
- ▶ ASCIENDE EN TÍTULO SI NO PUEDE SER EN PUESTO.
- ▶ ELOGIA O ALABA LO QUE ESTÁ BIEN HECHO CUANDO PUEDE.
- ▶ PROMUEVE UNA CULTURA DE NO BUSCAR CULPABLES
- ▶ REDUCE EL DESESTÍMULO.
- ▶ CUIDA A LOS EMPLEADOS QUE NO TRABAJAN FÍSICAMENTE EN LA OFICINA (tiempo parcial, distancia, subcontratistas).

LIDIAR CON PERSONAS DIFÍCILES O DESMOTIVADAS.

PARTE DE RECONOCER LAS TRES VERDADES UNIVERSALES DE LAS PERSONAS COMPLICADAS:

- ▶ LA PERSONA DIFÍCIL NO SIEMPRE PRETENDE APROVECHARSE DE TI O DE LOS DEMÁS; se las puede involucrar en el trabajo de todos, si se fijan objetivos realistas, motivadores y deseables para el equipo, para la persona y para la empresa.
- ▶ LAS PERSONAS DIFÍCILES PUEDEN CAMBIAR; a menudo lo que limita los deseos de cambio de una persona es la manera de enfocar el problema.
- ▶ LAS PERSONAS DIFÍCILES NO PUEDEN IGNORARSE; un trabajador que fija sus estándares de productividad por debajo de lo esperado sienta un precedente, hay que actuar.

MANTENER LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.

EL 80% DE LAS EMPRESAS SON DE DIMENSIONES REDUCIDAS, Y DE ESTRUCTURA FAMILIAR EN LAS QUE MÁS DE UN MIEMBRO DE LA FAMILIA TRABAJA EN LA ORGANIZACIÓN.

ESTE TIPO DE EMPRESAS, POR SUS PECULIARIDADES TIENEN SUS VENTAJAS (ESPECIALMENTE LA FLEXIBILIDAD) Y SUS DESVENTAJAS A LA HORA DE CONSEGUIR UN EQUIPO MOTIVADO.

- ▶ LA RESISTENCIA AL CAMBIO.
- ▶ CUANDO HAY CONFLICTO ENTRE LOS OBJETIVOS FAMILIARES Y LOS DEL NEGOCIO.
- ▶ CUANDO HAY CONFLICTO ENTRE CRECIMIENTO Y PROPIEDAD.
- ▶ CUANDO LAS PERSPECTIVAS DE CARRERA PARA EMPLEADOS QUE NO SEAN MIEMBROS DE LA FAMILIA PUEDEN VERSE LIMITADAS.

RECOMPENSAR LOS LOGROS

LAS REGLAS BÁSICAS PARA QUE SUELDO Y SALARIO ESTÉN EN CONSONANCIA:

- ▶ ELABORAR REGLAS CLARAS PARA QUE TODOS SEPAN COMO FUNCIONARÁ EL SISTEMA DE RECOMPENSAS.
- ▶ FIJAR OBJETIVOS ESPECÍFICOS, Y SI ES POSIBLE, CUANTIFICABLES.
- ▶ LA RECOMPENSA DEBE SER VISIBLE PARA QUE TODOS SEPAN LO QUE LOGRA CADA PERSONA O EQUIPO.
- ▶ DEBE IMPORTAR; LA RECOMPENSA DEBE VALER LA PENA Y SER PROPORCIONAL AL ESFUERZO POR EL QUE SE DA.
- ▶ DEBE SER JUSTA O EQUITATIVA
- ▶ DEBE SER REALISTA, PORQUE SI EL OBJETIVO SE FIJA MUY ALTO NADIE INTENTARÁ ALCANZARLA.
- ▶ DEBE OCURRIR PRONTO.

SISTEMAS ESPECÍFICOS DE RECOMPENSAS.

- ▶ TRABAJAR A COMISIÓN.
- ▶ CONCEDER BONOS (los bonos o *bonus*, son recompensas por objetivos determinados, por lo general cantidades fijas que se pagan como resultados evidentes a la contribución de un trabajador a la consecución de un logro; pueden pagarse periódicamente o una sola vez, por un resultado específico)
- ▶ COMPARTIR LOS BENEFICIOS.
- ▶ RECOMPENSAR CON ACCIONES DE LA EMPRESA.
- ▶ RECOMPENSAR LAS HABILIDADES Y COMPETENCIAS.

3. OBLIGACIONES DE LA EMPRESA EN MATERIA LABORAL

VEAMOS LOS
ASPECTOS
LABORALES QUE
TENEMOS QUE
TENER EN CUENTA
SI CONTRATAMOS
PERSONAL.



1. CONTRATACIÓN.

- ▶ El período de prueba forma parte del contrato.
- ▶ Hay que dar de alta al trabajador antes de empezar a trabajar.
- ▶ Casi todos los contratos de trabajo deben realizarse por escrito, y siempre es preferible que lo hagas así para evitar la presunción de que el trabajador está indefinido a tiempo completo.
- ▶ Los contratos temporales más utilizados son: el contrato por obra o servicio, el contrato eventual por circunstancias de la producción, y el contrato de interinidad; los contratos formativos, son el contrato en prácticas y el contrato para la formación que también son temporales.
- ▶ Los contratos indefinidos suelen traer ayudas a la cotización de la empresa a la seguridad social.
- ▶ Es posible contratar a tiempo parcial por una jornada inferior a la de un trabajador comparable del convenio.



2. CONVENIO COLECTIVO.

- ▶ Debes conocer el convenio colectivo del sector al que pertenece la empresa; en él se regulan específicamente los días de permiso laborales, cuestiones sobre las vacaciones, mejoras sobre los contratos y especialmente el salario por categoría profesional y los pluses.
- ▶ Las tablas salariales: el convenio colectivo regula el salario base del primer año de contrato, pero para los demás años deberás acudir a las tablas salariales, que se aprueban cada año con las subidas de salario.



3. SEGURIDAD SOCIAL.

- ▶ Al trabajador la empresa le quita una parte de la nómina, pero es para ingresarla en la Seguridad Social al mes siguiente.
- ▶ Igualmente, la empresa paga su parte de la Seguridad Social, la cual ingresa, junto a la Seguridad Social del trabajador, al mes siguiente.



4. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.

- ▶ Si la empresa es menor de 25 trabajadores, el propio empresario puede asumir la prevención de riesgos laborales, siempre que no sea una empresa con riesgos especiales, tenga un sólo centro de trabajo, tenga el nivel de formación básica en formación, y desarrolle su actividad en la empresa. Tendrá que subcontractar los reconocimientos médicos, con un servicio de prevención, así como aquellas otras funciones que el empresario no asuma (como la elaboración del plan de prevención de riesgos).
- ▶ Si es una empresa mayor hay otras modalidades de prevención, como son la contratación de un trabajador que asuma las funciones de prevención, o la subcontractación de ese servicio.



¿CUÁL ES EL COSTE EFECTIVO DE CONTRATAR A UN TRABAJADOR?

Veamos un caso de una nómina sencilla, para ver cuanto se descuenta al trabajador de SS, IRPF, cuanto es el salario neto, y cuánto tiene que pagar la empresa a la SS:

Un trabajador indefinido tiene un salario base de 1.200 al mes y dos pagas extras anuales que están prorrateadas por un valor de 200. Se le retiene un 10% del IRPF. La tarifa de primas es del 2%.

Veamos como se calcula su salario neto y la SS a cargo de la empresa.

CÁLCULO DEL SALARIO NETO DEL TRABAJADOR:

- SALARIO BRUTO= $1.200 + 200 = 1.400$ EUROS
 - SS TRABAJADOR= $4,7\% + 1,55\% + 0,1\%$ DE BCCC (COINCIDE CON BCCP)= $6,35\%$ DE 1.400
 - IRPF DEL TRABAJADOR= 10% DE 1.400=140 EUROS
 - SALARIO NETO= $1.400 - 88,90 - 140 = 1.171,10$
- EL TRABAJADOR PERCIBE QUE TRABAJA POR 1.171,10 EUROS.

CUOTAS A PAGAR POR LA EMPRESA DEL TRABAJADOR CONTRATADO:

- CC= $23,6\%$ DE 1.400=330,40EUROS.
 - CP= 2% DE 1.400=28%
 - DESEMPLEO= $5,50\%$ DE 1.400=77 EUROS.
 - FOGASA= $0,2\%$ DE 1.400=2,8 EUROS.
 - FP= $0,6\%$ DE 1.400= 2,8 EUROS.
- TOTAL SS A CARGO DE LA EMPRESA=446.60 EUROS

COSTE DEL PERSONAL=SALARIO BRUTO+SS A CARGO DE LA EMPRESA

¿QUÉ PERCEPCIÓN TIENE LA EMPRESA DEL COSTE QUE SUPONE EL TRABAJADOR?

- SALARIO NETO A ENTREGAR= 1.171,10 EUROS.
- SS TRABAJADOR= 88,90 EUROS.
- TOTAL COSTE TRABAJADOR= 1.846,60 EUROS AL SUMAR LO QUE RECIBE EL TRABAJADOR MÁS IRPF MÁS SEGURIDAD SOCIAL.

BIBLIOGRAFÍA

- * *“Empresa e iniciativa emprendedora”*, VVAA. Ed. Tu libro de FP.
- * *“Organización y gestión de empresas turísticas”*
VVAA. Ed. Pirámide.
- * *“Dirección y Gestión de Empresas del Sector Turístico”*,
Inmaculada Martín Rojo. Ed. Pirámide.
- * *“Organización y control de empresas de hostelería y turismo”*, José Antonio Dorado. Ed. Síntesis.