

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

En un entorno complejo e inestable, las organizaciones competitivas son aquellas capaces de **crear, mantener y desarrollar equipos humanos motivados, flexibles y capaces de aprender y adaptarse a los cambios.**

La gestión de los recursos humanos en la empresa se desarrolla a lo largo de distintas fases o etapas que constituyen el **proceso de gestión de los recursos humanos**. Las etapas que integran dicho proceso son:



1. **Planificación:** intenta asegurar que la empresa va a contar con los recursos humanos necesarios, tanto en cantidad como en capacidades, en el momento preciso.
2. **Reclutamiento:** la empresa busca suficientes solicitantes de empleo capacitados para ser seleccionados.
3. **Selección:** consiste en el examen de los solicitantes de empleo para contratar a los candidatos más apropiados.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

4. **Integración del personal:** es el proceso de introducción de un nuevo empleado en su puesto y trabajo. Al principio supondrá la adaptación del nuevo empleado a la empresa. Posteriormente, la Dirección deberá integrar los intereses individuales dentro de los objetivos de la empresa. (**MOTIVAR**);

5. **Formación:** es el mecanismo mediante el cual la empresa enseña a los empleados los conocimientos y las técnicas que necesitan para hacer su trabajo.

6. **Evaluación del rendimiento:** es el procedimiento que nos permite el estudio y la valoración del resultado de la actividad de los empleados en sus puestos de trabajo.

7. **Promoción y carrera:** se trata del seguimiento de los puestos que ocupa una persona a lo largo de su vida profesional, sobre todo cómo y cuándo asciende.

8. **Retribuciones:** recoge el conjunto de salarios y recompensas que obtienen los empleados a cambio de su trabajo.



1. PLANIFICACIÓN: ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

La planificación de los recursos humanos consiste en *asegurar que la empresa cuente con el número adecuado de empleados y con los conocimientos, habilidades y comportamientos requeridos, en el lugar y en el momento precisos, de forma que la empresa pueda cumplir sus objetivos.*

Será necesario realizar una gestión de previsión de las necesidades de personal a corto, medio y largo plazo. Para ello:

- A. Se parte del **análisis de los puestos de trabajo disponibles** en el momento actual, esto es, se delimitan las funciones y tareas de cada empleado y se especifican los requisitos necesarios para que puedan realizar sus funciones con eficacia.
- B. A continuación se deben **detectar las necesidades futuras** de personal en la empresa, para lo cual son muchos los factores a tener en cuenta:
 - **factores internos de la empresa** (previsiones de ventas y producción, lanzamiento de nuevos productos, finalizaciones de contratos, despidos, traslados, etc)
 - y **factores externos** (necesidades de los consumidores, competencia en el sector, cambios en el mercado laboral, etc.)



1. PLANIFICACIÓN: ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

En el análisis de los puestos de trabajo distinguimos:

- A. La **descripción del puesto** : denominación (contable), posición (departamento de finanzas), tareas que debe desempeñar (llevar a cabo contabilidad).
- B. La **especificación del puesto** : condiciones necesarias para el candidato a cubrir el puesto (capacidades, titulaciones, cualidades personales, etc.)
- C. **Inventario o catálogo de puestos** : relación de puestos a cubrir mediante selección, así como la formación que la empresa debe desarrollar.



2. RECLUTAMIENTO:

El reclutamiento está formado por *el conjunto de acciones y actividades tendentes a conseguir la cantidad suficiente de candidatos que estén disponibles y capacitados, para después iniciar el proceso de selección.* Para buscar a los candidatos, podemos hacerlo tanto en el exterior de la empresa, como en el interior.

Reclutamiento Interno: La promoción es *el ascenso en la jerarquía, además de una forma de buscar candidatos a cubrir un puesto, supone un sistema de recompensa y de motivación para los empleados.*

- ▶ Plantea algunas **ventajas** (se tiene localizado a los candidatos, se les conoce, pertenecen a la empresa, los motiva y reduce los costes de formación y aprendizaje);
- ▶ Aunque también **inconvenientes** (se pierde la posibilidad de dar entrada a nuevos puntos de vista y conocimientos, puede provocar tensiones entre empleados, etc.).



2. RECLUTAMIENTO:

Entre las **fuentes externas de reclutamiento** se encuentran:

- **Las candidaturas espontáneas:** la organización crea una bolsa de empleo o archivo de solicitudes compuesta por las candidaturas presentadas por posibles candidatos que no han acudido a ningún proceso selectivo, para que se les tenga en cuenta en los casos de selección.
- **Anuncios en prensa o en Internet:** es la más utilizada. Su ventaja principal es su bajo coste y el gran alcance que puede tener.
- **Agencias de colocación:** públicas, como el INEM, o privadas, que además ofrecen asesoramiento en materia de selección.
- **Empresas competidoras:** con frecuencia se buscan a trabajadores en empresas del mismo sector, reduciendo los costes de formación y aprendizaje.
- **Universidades y centros de estudio**
- **Otras formas** como las asociaciones profesionales, empresas de trabajo temporal, etc.



3. SELECCIÓN:

Consiste en *elegir, entre los candidatos, que cumplen de modo más adecuado los requisitos del trabajo para el que están siendo valorados.* Para conocer lo mejor posible a los candidatos y poder seleccionar el que mejor se adapte a las características del puesto, se utilizan una serie de técnicas e instrumentos de selección:

1. El **currículo vitae** es la presentación resumida de la vida formativa y laboral del candidato, que sirve para que la empresa tenga información relevante para el proceso de selección y para destacar los aspectos del candidato que mejor se ajustan al perfil del puesto. Suele acompañarse de una carta de presentación, y debe contener, al menos:

- Datos personales (nombre, domicilio, estado civil, carné de conducir, etc.)
- Formación (títulos oficiales, cursos y seminarios relacionados o no con el puesto)
- Experiencia laboral (denominación del puesto y de la empresa en la que ha trabajado, con indicación del tiempo de permanencia, etc.)
- Otros datos (idioma y su nivel de conocimiento, conocimientos informáticos, aficiones, objetivo profesional, etc.)



3. SELECCIÓN:

2. La **Solicitud de empleo**: Es el formulario que deben cumplimentar los candidatos y que las empresas utilizan para obtener una información estandarizada de todos ellos para servir de base a las pruebas selectivas. El contenido de la solicitud de empleo dependerá de cada empresa y de sus necesidades; en general, es similar al del *currículum vitae* pero recogido en un modelo confeccionado por la empresa

Logo de la empresa	Nombre de la empresa	
	SOLICITUD DE EMPLEO	
	FECHA:	ENTREVISTO:

Para que esta solicitud sea propiamente evaluada conteste todas las preguntas en forma completa y adecuada. Si necesita más espacio para sus respuestas añada hojas adicionales. Toda información adicional nos será de mucha ayuda. Toda información contenida en esta solicitud será tratada confidencialmente.

Fecha: _____ Puesto deseado: _____ Sueldo deseado: _____

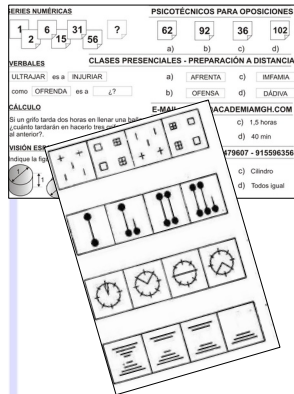
DATOS PERSONALES			
Nombre	Apellido paterno	Apellido materno	Nombres
Domicilio actual	Calle	Número	Ciudad
Domicilio anterior	Calle	Número	Ciudad
Edad	Fecha de nacimiento		
Lugar de nacimiento			
Num. Reg. Fed. Causante		Ced. Seguro Social	
Cartilla de Servicio Militar		Licencia de Manejo	
Sexo	Estatura	Peso	
Señales particulares		Estado civil	

DATOS GENERALES			
Nombre Español (si)		Ocupación	
Número de hijos	¿Cada uno	Otro dependiente	
¿Posee casa propia	¿Paga renta?	¿Cuánto?	
¿Si es adicto al con queso vivo?			
¿Tiene usted otros empleos? Si () No ()	Descripción:	Hacienda a S	
Nombre de los padres o amigos que trabajen en esta compañía			
¿Quién lo recomendó a la compañía?			
¿Posee seguro de vida?	Por cuánto	Cubre a su familia	
¿Posee automóvil?	Marca	Año	¿Assegurado?
¿Ha sido usted afianzado?			
¿Ha pertenecido a algún sindicato?		¿Cuál?	
¿Ha trabajado en el extranjero?			
Cite los nombres de clubes o asociaciones a las que pertenece			
¿Que deportes practica?			
¿Cuáles son sus preferencias favoritas?			
Concienzamente escriba cuáles son sus planes para el futuro			

3. SELECCIÓN:

3. Las Pruebas profesionales y las Pruebas psicotécnicas:

Pruebas profesionales: son ejercicios que intentan poner al candidato frente a situaciones similares a las condiciones reales del puesto que pretende ocupar. Los candidatos son sometidos a una réplica o imitación de su puesto de trabajo o de las máquinas y herramientas que utilizará, y se les solicitará que desarrolle alguna de las tareas que se incluyen en el perfil del puesto.



Pruebas psicotécnicas: son test psicotécnicos y psicológicos que intentan medir la adecuación de las capacidades y características de los candidatos para cubrir un puesto, así como las diferencias que existen entre los candidatos en distintas características y rasgos. Examinan aptitudes mentales, físicas sensoriales, de coordinación muscular y motora o rasgos de la personalidad. Se suele utilizar un conjunto de ellos de forma combinada (batería de test de inteligencia, personalidad, aptitudes, etc.) y se aconseja completarlos con otro tipo de pruebas.

3. SELECCIÓN:

4. La Entrevista: un proceso de comunicación, verbal y no verbal, que permite a la empresa recoger y contrastar información útil para la toma de decisión de contratar a un candidato, además de proporcionar al candidato información referida a la organización y al puesto. Durante la entrevista se produce un intercambio de información basado en las preguntas que el entrevistador hace al entrevistado, y también derivada de las reacciones de este, de cómo se desenvuelve o de los gestos que hace. Fases:

- Planificación previa: elegir el entrevistador (profesional o un directivo), programar el tipo de entrevista, tiempo, datos necesarios.
- Entrevista, propiamente dicha. La información obtenida a partir de la entrevista puede ser recogida en un formulario previamente confeccionado.
- Evaluación se realiza en base a los datos obtenidos.



4. INTEGRACIÓN: EL CONTRATO DE TRABAJO

El candidato seleccionado pasa a formar parte de la organización a través de un contrato de trabajo, verdadero *acuerdo suscrito entre un trabajador por cuenta ajena, que presta sus servicios retribuidos de forma voluntaria, en el ámbito de una organización, y un empresario o empleador, de modo que el trabajador proporciona su trabajo al empresario a cambio de una remuneración.*

- **consensual**, es decir, desde el momento en que se consienten ambas partes, el contrato tiene validez.
- **Sinalagmático**, obliga a ambas partes.
- **Bilateral**, al ser dos las partes: trabajador y empresario.
- **Oneroso**, es decir, retribuido.
- **De ejecución periódica**, esto es, que tiende a que perdure en el tiempo.

La **extinción**, es decir, la finalización del contrato puede deberse a:

- a. **Voluntad conjunta** de empresario y trabajador (rescisión de común acuerdo)
- b. **Por causas sólo dependientes de la voluntad unilateral** del empresario o del trabajador (despido o baja voluntaria del trabajador)
- c. **Por causas ajenas a ambos** (cumplimiento de la edad legal para trabajar, extinción de la causa del contrato, ...).



4. INTEGRACIÓN: EL CONTRATO DE TRABAJO TIPOS DE CONTRATOS

A. Por su duración:

INDEFINIDOS; las partes no acuerdan un periodo de tiempo determinado para el desarrollo de su trabajo. La ley contempla determinados incentivos para las empresas en el caso de celebrarlos (reducción de la cuota empresarial de la Seguridad Social o subvenciones, en los casos de contratación de minusválidos).

TEMPORALES O DE DURACIÓN DETERMINADA; las partes acuerdan por un periodo de tiempo determinado para el desarrollo del trabajo. Es un tipo de contratación propiciada en las últimas décadas como medida de flexibilización del mercado laboral y como medio de fomento del empleo. Como efecto negativo ha tenido el aumento de la inestabilidad en el empleo. Actualmente existen distintas modalidades de contratos temporales:

Contrato para obra o servicio determinado: el objeto es realizar una obra o servicio determinado; concluida su ejecución el contrato se extingue.

Contrato eventual por circunstancias de la producción: se celebra para atender a las exigencias del mercado, a la acumulación de tareas o al exceso de pedidos, aunque se trata de actividades normales de la empresa. El contrato durará el tiempo necesario para atender esas exigencias del mercado.

Contrato de interinidad: su objeto es sustituir a un trabajador de la empresa con derecho a reserva del puesto de trabajo.



4. INTEGRACIÓN: EL CONTRATO DE TRABAJO TIPOS DE CONTRATOS

B. Por la duración de la jornada:

A TIEMPO COMPLEO: cuando la jornada a cumplir por el trabajador es la normal en la empresa (con un máximo de 39 horas semanales)

A TIEMPO PARCIAL: cuando la jornada es inferior en horas al día o a la semana



C. Por su finalidad formativa: **SAN VICENTE DE PAÚL - CÁDIZ**

www.csvpcadiz.org

CONTRATO EN PRÁCTICAS: tiene por objeto la contratación de trabajadores con titulación universitaria o formación profesional de manera que facilite la práctica profesional adecuada a su nivel de estudios. Son contratos que fomentan la contratación de jóvenes de titulación reciente, que pueden llegar a incorporar a la empresa finalizado el periodo legal de dos años.

CONTRATO PARA LA FORMACIÓN: el trabajador, al tiempo que realiza una prestación de trabajo, recibe de la empresa formación que le capacite, terminado el contrato, para desempeñar un puesto de trabajo con cierto nivel de cualificación. Es una modalidad contractual que facilita la formación de jóvenes (de entre 16 y 21 años) desempleados a nivel teórico y práctico.

4. INTEGRACIÓN: EL CONTRATO DE TRABAJO SALARIO Y LA NÓMINA

El **salario** es el conjunto de contraprestaciones que recibe un trabajador, sea en dinero o en especie, que va a remunerar tanto el trabajo efectivamente realizado como el tiempo de descanso computable como trabajo.

El salario integra dos conceptos:

- A. El **salario base**: la retribución fijada por unidad de tiempo u obra. Generalmente coincide con el fijado en convenio colectivo.
- B. Los **complementos salariales**: son las cantidades que se añaden al salario base. Algunos son:
 - **Personales** (antigüedad, aplicación de conocimientos especiales, etc.)
 - **De puesto de trabajo** (por penosidad, toxicidad, peligrosidad, trabajos nocturnos, etc) Por calidad o cantidad de trabajo (los que sirven para estimular a los trabajadores y aumentar su productividad –primas, pluses, horas extraordinarias, comisiones, etc.)
 - **De vencimiento superior al mes** (pagas extraordinarias y participación en beneficios)
 - **De residencia** (pluses por insularidad)

4. INTEGRACIÓN: EL CONTRATO DE TRABAJO SALARIO Y LA NÓMINA

La liquidación y el pago del salario están regulados en el Estatuto de los trabajadores. El salario debe ser abonado de forma periódica (diaria, semanal o mensual) y documentada a través de la **nómina**, que sirve de justificante individual de pago.

Encabezado: Empresa, Domicilio (C/I), CIF, Código de contingencia de cotización a la Seguridad Social, Teléfono, No. de meses, Cuenta o giro postal, Datos de cotización.

Periodo de liquidación: del día 01 de 00 de 1900 al día 01 de 00 de 1900. Total días: 0000.

1. DEVENGOS (TOTALES)

1. Percepciones salariales: Salario base, Complementos salariales. **CONCEPTOS SALARIALES SUJETOS A COTIZACIÓN**

2. Percepciones no salariales: Indemnizaciones e ingresos, Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social, Indemnizaciones por licencias, suspensiones o despidos, Otras percepciones no salariales. **CONCEPTOS NO SALARIALES**

2. DEDUCCIONES (A. Total a deducir)

1. Contingencias comunes: Desempleo, Formación profesional, Horas extraordinarias, Plazos de pago, Estructuras y reestructuraciones, Otras deducciones.

2. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

3. Anticipo.

4. Valor de los productos recibidos en especie.

5. Otras deducciones.

LIQUIDO TOTAL A PERCIBIR (A - B): LIQUIDO NETO

FINES Y VALOR DE LA EMPRESA

DETERMINACIÓN DE LAS BASES DE COTIZACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL Y CONCEPTOS DE REDUCCIÓN CONTINGENCIA Y DE LA BASE SUJETA A RETENCIÓN DEL IRPF

1. Base de cotización por contingencias comunes: Remuneración mensual, Horas extras extraordinarias. **DETERMINACIÓN BASES DE COTIZACIÓN**

2. Base de cotización por contingencias profesionales (EP) y contingencia de inactividad (CI) (desempleo, formación profesional, Fondo de Garantía Salarial).

3. Base de cotización reducida por horas extraordinarias.

4. Base sujeta a retención del IRPF.

Existe un modelo oficial con la siguiente estructura:

- Identificación del trabajador y de la empresa (Nombre, identificación fiscal y de afiliación a la Seguridad Social, etc.)
- Devengos, esto es, las cantidades que recibe el trabajador por distintos conceptos (percepciones salariales y no salariales –indemnizaciones por gastos, etc.)
- Deducciones: las cantidades que se le restan al trabajador por aportaciones a la Seguridad Social, retenciones a cuenta del IRPF, anticipos, etc.
- Determinación de las bases de cotización a la seguridad social y de la base sujeta al IRPF

4. INTEGRACIÓN: LA REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES. EL CONVENIO COLECTIVO

Los **convenios colectivos** son *acuerdos suscritos por los representantes de los trabajadores y la empresa o el sector para fijar unas condiciones de trabajo y productividad adecuadas para el trabajador.*

El convenio colectivo, cuando afecta a una sola empresa resulta de la negociación entre el empresario y los representantes de los trabajadores de la empresa (delegados de personal o comité).



El convenio colectivo, generalmente, es fruto de la negociación entre los **sindicatos** (*asociaciones permanentes de personas que ejercen una cierta actividad profesional para la representación y mejora de sus intereses profesionales*) y las **asociaciones patronales** (*organizaciones que integran a empresarios en la defensa de sus intereses económicos*).

4. INTEGRACIÓN: LA REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES. EL CONVENIO COLECTIVO

El Estatuto de los Trabajadores es una norma básica de derecho laboral, cuyo texto originario es de 1980, posteriormente reformado en 1995, y en ella se recogen, entre otros, aspectos como la regulación del contrato de trabajo, con los derechos y obligaciones fundamentales del trabajador y el empresario. El mismo texto recoge la **representación colectiva de los trabajadores** y la normativa que regula la negociación y los convenios colectivos.



Los **DELEGADOS DE PERSONAL** son los representantes de los trabajadores en empresas que cuentan entre 10 y 50 empleados contratados (cuando el número sea entre 6 y 10 su existencia podrá ser decidida por éstos). El número de delegados puede ser de uno (<30 trabajadores) ó tres (>30).

El **COMITÉ DE EMPRESA**, es el órgano equivalente en centros con mayor número de empleados y su número oscila entre los 5 y los 75 componentes, atendiendo al número de trabajadores del centro de trabajo.

4. INTEGRACIÓN: SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

"Salud y trabajo son términos íntimamente relacionados en tanto que la salud es necesaria para trabajar, y sin embargo aquélla se pierde trabajando".

La **Prevención de riesgos laborales** es la actividad que tiene por objeto la promoción de la mejora de las condiciones de trabajo para elevar el nivel de protección de la salud y seguridad de los trabajadores.

La protección de la salud del trabajador se realiza a través de la llamada **higiene en el trabajo** que comprende las técnicas desarrolladas dentro de la empresa para evitar las **enfermedades profesionales**, esto es, las derivadas de la realización de la actividad laboral.

Las enfermedades profesionales es el deterioro paulatino y lento de la salud del trabajador producido por una exposición continua y crónica a situaciones adversas.



La promoción de la **seguridad** del trabajador persigue evitar los **accidentes laborales o de trabajo**.

Lesiones corporales sufridas por el trabajador en el desempeño de su actividad laboral por cuenta ajena, tanto las producidas durante el tiempo de su prestación laboral, como las ocasionadas durante sus desplazamiento desde su residencia hasta el lugar de trabajo (*in itinere*).

4. INTEGRACIÓN: SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

La prevención de riesgos laborales **obliga a distintos agentes** relacionados con la actividad laboral:

a) A los **empresarios** impone la obligación de evaluar los posibles riesgos, intentar evitarlos, aplicando en sus empresas la normativa de seguridad e higiene (es el responsable último de su cumplimiento).

b) Los **trabajadores** deben velar por su propia seguridad y salud y por la de terceros. Por tanto, deben utilizar adecuadamente las máquinas, herramientas y sustancias peligrosas, utilizar los medios de prevención y protección según las instrucciones. Deben, además, informar a sus superiores de las situaciones que puedan entrañar riesgos para su salud o seguridad.

c) Los **fabricantes, importadores, suministradores de maquinarias**, etc., deben informar convenientemente de la correcta utilización, manipulación y conservación de los productos para evitar riesgos.

d) Las **administraciones públicas** deben desarrollar aquellas actuaciones tendentes a prevenir los accidentes de trabajo, las enfermedades profesionales. Además, deben estimular el desarrollo de los conocimientos y actividades de los empresarios y trabajadores sobre los riesgos laborales y sus consecuencias.



MOTIVACIÓN, LIDERAZGO y COMUNICACIÓN

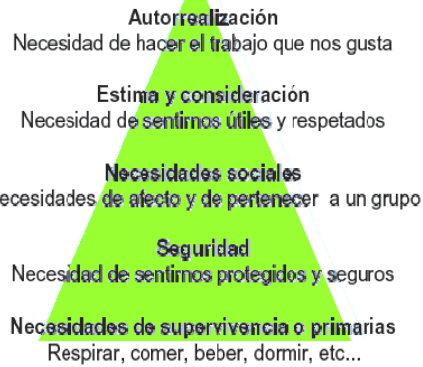
La **Integración del personal**, esto es, el proceso de introducción de un nuevo empleado en su puesto y trabajo supone Integrar los intereses individuales dentro de los objetivos de la empresa. En este proceso, desde en la Dirección de los recursos humanos debes estar presente, tanto la **MOTIVACIÓN**, como el **LIDERAZGO**, unido al establecimientos de unos correctos **CANALES DE COMUNICACIÓN** dentro de la organización que permita la correcta transmisión de información.

La **MOTIVACIÓN** es la *voluntad de hacer algo, que estará condicionada tanto por las capacidades del individuo para hacer como por el deseo de satisfacer alguna necesidad personal*. En el mundo de la empresa puede entenderse como que los empleados “quieran o deseen hacer lo que tienen que hacer”. Una persona motivada para realizar una determinada tarea trabaja más y mejor.

MOTIVACIÓN, LIDERAZGO y COMUNICACIÓN TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

TEORÍA DE MASLOW DE LAS NECESIDADES

- El comportamiento humano tiende a la satisfacción de una necesidad que no ha logrado satisfacer. Esas **necesidades insatisfechas** generan una tensión dentro del individuo, lo que provocará acciones de búsqueda para alcanzar metas particulares que, de lograrse, reducen la tensión y dan paso a una situación de equilibrio.
- Según **MASLOW** los motivadores del comportamiento humano son las necesidades. El ser humano lucha y actúa para conseguir su satisfacción. Sus necesidades fundamentales son:
 - Para MASLOW todas estas necesidades se ordenan según su jerarquía, de forma que **hasta que no se han satisfecho las de orden inferior a un nivel aceptable, no se activan, y por tanto no son motivadoras** del comportamiento, las que le siguen en la escala.



MOTIVACIÓN, LIDERAZGO y COMUNICACIÓN TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN/HIGIENE DE HERZBERG

La jerarquía de necesidades es un enfoque general: no sólo es aplicable al trabajo, también a otros ámbitos de la vida de las personas. En la búsqueda de una mayor concreción y aplicación directa al trabajo en las empresas, surge la llamada *Teoría de la motivación/higiene* de HERZBERG o *two factor theory*.

Herzberg identifica aquellos factores que pueden generar insatisfacción (HIGIENE):

- las malas condiciones de trabajo
- un exceso de vigilancia y supervisión
- la política salarial de la empresa
- la falta de reconocimiento
- la ausencia de seguridad en su permanencia en el puesto



La empresa **debe resolver estos problemas** para evitar que el personal esté insatisfecho. Si se resuelven estos problemas se habrá eliminado la insatisfacción, pero no significa que el personal vaya a estar satisfecho: hay que darle otro tipo de recompensas.

MOTIVACIÓN, LIDERAZGO y COMUNICACIÓN TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN/HIGIENE DE HERZBERG

La jerarquía de necesidades es un enfoque general: no sólo es aplicable al trabajo, también a otros ámbitos de la vida de las personas. En la búsqueda de una mayor concreción y aplicación directa al trabajo en las empresas, surge la llamada *Teoría de la motivación/higiene* de HERZBERG o *two factor theory*.

Para Herzberg, los factores que hacen que el empleado se sienta excepcionalmente bien los denomina **MOTIVADORES**:

- el reconocimiento
- el realizar un trabajo deseado
- tener responsabilidad sobre lo que se hace
- el promocionar
- el crecimiento personal



En consecuencia, si una empresa quiere tener a sus empleados motivados debe resolver los aspectos de *higiene* más insatisfactorios, y a continuación, **establecer y desarrollar factores motivadores**.

MOTIVACIÓN, LIDERAZGO y COMUNICACIÓN ELEMENTOS QUE ACTÚAN COMO FACTORES DE MOTIVACIÓN

A. ECONÓMICOS

La retribución económica es un elemento básico de la prestación laboral, y actúa como elemento motivador en la medida en que permite cubrir las necesidades fisiológicas y de seguridad (necesidades inferiores) que provocan insatisfacción en el trabajador.

Sin embargo, a medida que las remuneraciones aumentan, se reduce su papel motivador. Algunas formas de retribuciones son:

- **Salario Base** (el fijado para la categoría profesional de cada trabajador, según queda fijada en el convenio colectivo).
- **Complementos salariales** (el de productividad es el que actúa como elemento motivador; el resto, en la medida en que se subsumen en el salario ordinario dejan de actuar como tal)
- **Retribuciones en especie** (coche de empresa, seguros de vida, etc.)



MOTIVACIÓN, LIDERAZGO y COMUNICACIÓN ELEMENTOS QUE ACTÚAN COMO FACTORES DE MOTIVACIÓN

B. OTROS FACTORES

- **Enriquecimiento del puesto de trabajo:** dotar al puesto de mayor autonomía, creatividad, relevancia, etc. de manera que se supere la monotonía y la rutina, dándole mayor valor al mismo.
- **Incentivos por méritos y promoción:** permitiendo el ascenso del trabajador dentro de la estructura de la empresa.
- **Participación en las decisiones de la empresa:** consigue la corresponsabilidad del trabajador en la marcha de la organización.
- **Flexibilización de la jornada laboral y conciliación de la vida familiar:** la flexibilización del horario permite al trabajador organizar con mayor libertad su jornada, disminuyendo el estrés y mejorando su productividad.
- Favoreciendo la **formación y el desarrollo profesional del trabajador** (formación continua, facilidades para realizar estudios oficiales, etc.)



MOTIVACIÓN, LIDERAZGO y COMUNICACIÓN EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA: TEORÍAS

Los **líderes** son personas que tienen autoridad para poder tomar decisiones en la empresa y además una capacidad suficiente como para que otras personas los reconozcan como aquellos a los que se puede seguir, aquellos en los que se puede confiar.



Administrador y **líder** son términos que con frecuencia se confunden:

El **administrador** es la persona que en una organización tiene una autoridad formal reconocida y otorgada por esta. El poder de influir sobre otros para que realicen sus actividades depende de esta autoridad formal, que les permite premiar o castigar.

Un **líder** ejerce una influencia sobre otros miembros de la organización sin la necesidad de tener una autoridad formal otorgada por esta. Puede surgir en la organización sin ser nombrados formalmente por ellas.

Lo ideal para una organización es que un administrador uniera a sus conocimientos de gestión la capacidad de atracción de los miembros de su equipo, es decir, que fuera también líder.

MOTIVACIÓN, LIDERAZGO y COMUNICACIÓN EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA: TEORÍAS

TEORÍAS X e Y de Douglas MCGREGOR

El modo en que los directivos piensan acerca de cómo es el trabajador y qué es lo que desea les lleva a adoptar comportamientos diferentes. Dos enfoques antagónicos explican la actitud de los directivos respecto a los trabajadores; se conocen como *Teoría X* y *Teoría Y*. Los dos enfoques son extremos, y en la realidad es difícil encontrar personas que se sitúen en alguno de ellos.

Teoría X. Se basa en una **actitud negativa frente al empleado**. Los directivos que se posicionan en esta postura parten de la idea de que nadie desea trabajar, ni está dispuesto a esforzarse en el trabajo; los empleados detestan el trabajo y evitan hacerlo en lo posible.

Esto conlleva algunas consecuencias en la **actuación del líder**: si quiere que los trabajadores se esfuercen, estos tienen que estar vigilados, controlados y supervisados continuamente. Una deducción de esta teoría es que, de ser cierta los empleados huirían de cualquier responsabilidad. Por ello es el líder quien concentraría todas las decisiones con un talante autoritario.



MOTIVACIÓN, LIDERAZGO y COMUNICACIÓN EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA: TEORÍAS

TEORÍAS X e Y de Douglas MCGREGOR

La **Teoría Y** es **contraria a la anterior**. Considera que al trabajador no le importa hacer el esfuerzo necesario para realizar su actividad, está interesado por las metas de la empresa y está dispuesto a asumir responsabilidades. Para los directivos que mantienen esta actitud, el trabajador es capaz de disfrutar con las tareas que realiza, y considera una desgracia no poder aplicar su creatividad y su imaginación al trabajo.

Esto lleva a un **comportamiento del directivo** en el cual la delegación de responsabilidades, la flexibilidad en el trabajo y la forma participativa son parte de lo esencial en la conducción de la empresa.



MOTIVACIÓN, LIDERAZGO y COMUNICACIÓN EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA: TEORIAS

TEORÍA Z de OUCHI

Sobre los valores culturales nipones, Ouchi construye una teoría que trata de definir aquella organización que motiva sus empleados, favoreciendo el aumento de la productividad de éstos:



- **Espíritu de consenso y de grupo:** coordinando objetivos, haciendo sentir al empleado como parte de la organización, mejoramos su esfuerzo.
- **Lealtad y confianza:** la estabilidad laboral, las retribuciones en especie o mediante participación en el accionariado de la empresa, ayudan a la integración del trabajador.
- **Responsabilidad colectiva:** haciendo partícipe al trabajador, no sólo de los fracasos, sino también de los éxitos.
- **Aprender de la experiencia,** mediante un proceso de autoevaluación continua que ayude a detectar y corregir los errores.

MOTIVACIÓN, LIDERAZGO y COMUNICACIÓN LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

La **comunicación** en la empresa es *el medio mediante el cual las personas se vinculan a la organización para un propósito común.*

Dentro de la organización la comunicación actúa como **elemento integrador**, a modo de columna vertebral, coordinando las actividades de los trabajadores. La misión de la comunicación en las empresas es, pues, la de servir como medio a través del cual se unifica la actividad organizada; comunicación y organización son, por lo tanto, dos aspectos íntimamente relacionados.

Las **redes de comunicación** son el conjunto de **CANALES DE COMUNICACIÓN** que se presentan en la empresa, entendiendo por canales de comunicación la línea de personas o medios a través de los cuales pasan los mensajes. La finalidad de estos canales es muy variada: transmitir avisos, cursar órdenes, comprar o vender bienes, ...

a. **Canales de comunicación basados en las personas:** directivos, jefes intermedios, administrativos, etc.

b. **Canales de comunicación basados en los medios:** reuniones, memorandos, tabloneros de anuncios, ordenadores, teléfono, correo electrónico, ...



MOTIVACIÓN, LIDERAZGO y COMUNICACIÓN LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Podemos hablar de distintas **FORMAS DE COMUNICACIÓN dentro de la empresa:**

- A. Comunicación **formal**, aquella que proviene de la organización o estructura formal de la empresa, y la **comunicación informal**, derivada de la organización informal.
- B. Comunicación **escrita, verbal o gestual** (el paralenguaje -calidad y características de la voz, ritmo, tono, pausas- y el lenguaje corporal -aspecto exterior, existencia o no de contacto personal-)
- C. Comunicación **interna**, la que se da entre el propio personal de la empresa (directivos, socios, trabajadores,...) y la **comunicación externa**, la que se deriva de las relaciones de la empresa con el exterior (clientes, distribuidores, demandantes de empleo, poderes públicos, ..)



- D. Comunicación **vertical**, la establecida entre distintos niveles organizativos (puede ser, a su vez, ascendente o descendente), y la **comunicación horizontal**, aquella que se produce entre niveles de igual rango dentro de la organización. La vertical descendente ha sido la que tradicionalmente ha prevalecido en las organizaciones debido a la estructura formal rígida que presentaba la mayoría de las empresas, basada en una jerarquía y una especialización vertical. Cada vez es más frecuente la comunicación vertical ascendente.

MOTIVACIÓN, LIDERAZGO y COMUNICACIÓN LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

En ocasiones nos podemos encontrar con **BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN**, es decir, los factores que intervienen en el proceso de comunicación y que pueden alterar parte de los contenidos del mensaje:

- los ruidos (deficiencias en el contenido del mensaje, deficiencias morfológicas o sintácticas);
- ambigüedad o imprecisión de los contenidos;
- tono amenazador u hostil; etc.

Para evitar estas barreras en la comunicación **se debe practicar:**



- **La escucha activa**; no se trata sólo de oír, sino de escuchar.
- **La asertividad**, esto es, la capacidad o habilidad para ser uno mismo, expresando los pensamientos sin atacar o anular al otro. Se debe fomentar las relaciones interpersonales positivas, tener empatía, respeto, capacidad de escuchar.