

## **DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL**

- Los antecedentes de la dirección de RRHH.
- Como se administra el factor humano de la administración.

### **UNIDAD I. EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

#### **TEMA 1. FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

- **Evolución de los planteamientos sobre recursos humanos.**

##### **1.1.1– Escuela clásica.**

Surgió a principios del XX (1910). Taylor estudió la máxima eficiencia de los departamentos de producción. Escribió el libro: la administración científica del trabajo), se centró en el área de producción. Consiguió que los RRHH maximizaran sus beneficios.

##### **RASGOS DEL TAYLORISMO**

- Taylor consideraba que el trabajador era holgazán y perezoso por naturaleza, entonces, hay que vigilarlo.

El hombre solo se motiva económicamente.

Realiza estudios de métodos de tiempos.

- Es un gran defensor de la especialización del trabajo y de la división de trabajo. Esto es importante para conseguir aumentos de eficiencia y productividad.

##### **FAYOL**

La diferencia respecto a Taylor: la administración científica no se basa solo en producción. Para conseguir la máxima productividad la administración científica tiene que abarcar toda la organización.

Hace la 1ª división funcional de la empresa. 5 funciones de empresa:

- técnica (departamento de producción)
- comercial (marketing)
- financiera
- seguridad
- contable y administrativa. La más importante de todas, se encarga de dirigir al personal.

En la organización unos se encargan de pensar y otros de hacer lo que antes han pensado, y los 2 grupos no se mezclan.

Máxima centralización (la cúpula directiva).

##### **CRÍTICAS A LA ESCUELA CLÁSICA**

## 2 Críticas:

- Concepción muy racionalista de la organización y de su factor humano, y se desprecia la organización informal (ejerce centro de poder)
- Desprecian el factor humano como uno de los activos más importantes de la organización.

### 1.1.2– La escuela de relaciones humanas.

#### **RASGOS FUNDAMENTALES**

Se supera la concepción clásica del homo–economics y se pasa al homo–social. Es fundamental analizar el comportamiento grupal del hombre a la hora de gestionar los RRHH, dado que su motivación no es solo económica.

- Defienden la descentralización en la toma de decisiones.
- Se cree que la motivación en el trabajo a la larga recompensa.
- Hay que buscar más el liderazgo que la autoridad, y el autocontrol que el control externo.

#### **CRÍTICAS**

Solo consideran el factor humano.

### 1.1.3– Escuela de los sistemas sociales.

Se estudia al trabajador grupal y al individual.

### 1.1.4– La dirección estratégica de RRHH.

- **Fundamentos terminológicos.(la cuestión terminológica)**

¿Dirección, gestión o administración?. Nosotros elegiremos dirección, de RRHH.

- **Los diferentes ámbitos de la función: DRH, GRH y cumplimiento de la normativa laboral.**

¿Qué se hace en un departamento de RRHH?

Se abarcan distintos niveles de trabajo todo relacionado con el personal de la empresa.

- DRH. Son las políticas y medidas organizativas destinadas a incorporar a la empresa las personas más adecuadas, capacitarlas y motivarlas.
- GRH. Decisiones del día a día que intentan personalizar las decisiones estratégicas.
- Nivel administrativo. El trabajo más burocrático de la DRH. Gestión de nóminas, contratos, salud laboral, problemas con trabajadores.
- **Diferentes modelos para la Dirección de recursos humanos en las organizaciones. (evolución de los RRHH en las empresas)**
- **Planteamiento clásico: jefe de personal.**

**Corresponde ala escuela clásica. Abarca solo el nivel administrativo, no la DRH ni GRH.**

- **El modelo legal.**

**Sigue siendo puramente administrativo. Es una evolución para adaptarse a la mayor protección legal**

que tiene el trabajador.

- El modelo de comportamiento organizativo.

Se toma conciencia clara de la importancia de los RRHH y se universalizan los planteamientos de la escuela de Relaciones Humanas.

- El modelo estratégico.

Se consigue una mayor coordinación porque se asumen los planteamientos de la dirección estratégica.

### **EJERCICIO 1**

- Modelo estratégico. Se consigue más coordinación.
- Modelo legal o clásico.
- No. No hay suficiente personal. El gerente se encargaría de la dirección estratégica. El contable de la gestión de RRHH y la secretaria de la administración.
- La intromisión de los dueños en el trabajo. La búsqueda de nuevos empleados.
- Enriquecer el puesto de trabajo. Más dinero para los trabajadores (igualar con la competencia)

**Organigrama:**

## **TEMA 2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

### **2.1– Criterios para la toma de decisiones.**

- Criterio económico o racional. (taylorista) maximizar a c/p. Consiste en maximizar la productividad a c/p.
- Criterio organizativo.

Hay que considerar no solo maximizar la productividad sino otra serie de variables.

- Criterio político.

Consiste en conservar al máximo las decisiones.

Nuestros objetivos y decisiones dentro de la dirección de RRHH siempre deben supeditarse a los objetivos y decisiones estratégicas más generales.

\* Pueden ser de diferenciación o de liderazgo en costes.

Según la estrategia a seguir la selección, la formación será diferente.

Disponer o no de una unidad organizativa de RRHH no implica tener o no tener una visión estratégica sobre los mismos.

La variable para que exista los RHH en la empresa es el tamaño.

### **2.2– Proceso de formulación de la estrategia de RRHH.**

1er Paso Fijación de objetivos (la captación, la capacitación y la motivación de los RHH de la organización de la manera más adecuada).

2º Paso Análisis del entorno. Hay que analizarlo a 3 niveles:

- Entorno económico–social. ¿Qué cantidad y tipo de trabajadores puedo contratar?
- Entorno tecnológico. ¿Cómo afecta el desarrollo de nuevas tecnologías a nuestra estrategia de RRHH?
- Entorno institucional. Hace referencia a la legislación y los sindicatos fundamentalmente.

3er Paso Análisis de recursos y capacidades. Si puedes o no puedes hacer una de las cosas.

### **2.2.1– ¿Cuántas estrategias de RRHH nos conviene tener?**

La respuesta es las menos posibles.

Llamaremos unidades de RRHH a los colectivos sobre los que apliquemos una misma estrategia de RRHH. Pueden aparecer tanto a nivel vertical como horizontal. Cuantas menos hayan mejor.

¿Por qué convienen pocas unidades de RRHH?

- Se hace compleja la dirección de RRHH.
- Se incrementan los costes de la dirección de RRHH.
- Problemas de equidad (se crean malos ambientes)

¿Cuándo se justifica una unidad de RRHH diferente?

- Las capacidades y el entorno.

### **2.2.2– Tipos de estrategia de RRHH.**

- En función de la motivación:
  - de control. Cuando se le controla y supervisa al trabajador.
  - De compromiso. Hay una motivación intrínseca del trabajador.
  - En función de la captación y capacitación.
    - ♦ Externalización. Coges gente de fuera ya formada.
    - ♦ Internalización. Coges gente de dentro y la formas tú.

### **2.3– Las funciones de la Dirección estratégica de la RRHH.**

- ◊ Objetivo: capacitación, captación y motivaciones.
- ◊ Instrumentales: aquellas que sirven para la toma de decisiones y la ejecución de las funciones objetivo.

Básicamente consisten en la captación y análisis de la información. Se agrupan en 3 tipos:

- ◊ Sistema de información de RRHH (S.I.R.H) Tema 4
- ◊ Valoración de puestos de trabajo.
- ◊ Evaluación del rendimiento.

## **UNIDAD II. FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

### **TEMA 3. PLANIFICACIÓN DE LOS RRHH.**

#### **3.1– Diseño organizativo, diseño de puestos y Dirección de RRHH.**

**El diseño de puestos de trabajo es una parte del diseño organizativo.**

**El diseño organizativo consiste en dividir tareas y coordinarlas.**

**El diseño del puesto de trabajo es una actividad compartida con el diseño organizativo y por la dirección de RRHH, y por tanto consiste en dividir y coordinar tareas a un nivel muy elemental.**

## **DEFINICIONES**

- ◇ **El análisis de puestos es el que da lugar a la descripción de las tareas y funciones de este puesto, y consecuentemente determina las decisiones de diseño y rediseño.**

**Es una labor analítica que no implica toma de decisiones.**

- ◇ **La descripción de tareas y de funciones.**

**Define las exigencias que requiere el puesto lo que implica las destrezas y capacidades que tendrá que tener el trabajador.**

- ◇ **El estudio de métodos y tiempos.**

**Es el análisis científico de los micromovimientos, elementos, tareas y funciones con el fin de estandarizarlos y fijarlos de la manera más eficaz y eficiente posible.**

### **3.2– El diseño de puestos de trabajo.**

**La unidad más simple de cualquier tareas es el micromovimiento.**

**Elemento Una agregación de dos o mas micromovimientos constituyen un elemento.**

**Tarea Una agrupación de elementos que constituyen un proceso en si mismo.**

**Las funciones Todas las tareas que tienen puesto de trabajo.**

**El diseño de puestos basándose en el análisis, la descripción y los estudios de métodos y tiempos, implica la toma de decisiones sobre una serie de variables:**

- ◆ **Grado de especialización (+ especialización horizontal, – tareas) horizontal Vs. Ampliación.**
- ◆ **Grado de especialización (grado de autocontrol que tiene un trabajador sobre sus tareas)(+ especialización vertical, poco autocontrol) vertical Vs. Autonomía.**

## **LOS 6 MECANISMOS DE COORDINACIÓN**

- ◇ **Adaptación mutua.**
- ◇ **Supervisión directa.**
- ◇ **Normalización de procesos.**
- ◇ **Normalización de resultados.**
- ◇ **Normalización de habilidades.**
- ◇ **Socialización (tener valores organizacionales)**

**A la hora de fijar el mecanismo de coordinación del puesto hay que ser congruente y hay que considerar que es un juego de equilibrio entre las distintas variables.**

### **3.3– Planificación de Recursos Humanos.**

**Distintas acepciones que ha tenido el concepto de planificación de RRHH:**

- ◇ **La planificación de RRHH en sentido estricto Vs. Planificación de RRHH en sentido ampliado.**

**Planificación de RRHH en sentido ampliado lo entenderemos como lo aquí definido como dirección de recursos humanos.**

**Planificación de RRHH en sentido estricto como lo aquí definido como gestión de RRHH.**

- ◇ **La planificación de RRHH cuantitativa<sup>1</sup> Vs. Cualitativa<sup>2</sup>.**

**1.– Los autores solo consideran la información las decisiones de tipo numérico.**

**2.– Cuando se amplía el ámbito de estudio a otras variables.**

- ◇ **Planificación de plantilla los planes y procesos por los que se define el número adecuado de trabajadores de cada unidad organizativa, y los planes y procesos adecuados para ajustar la realidad a este objetivo.**

#### **TEMA 4. LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS RRHH (S.I.R.H)**

##### **4.1– Introducción.**

**El SIRH de una organización incluye los datos, medios materiales e inmateriales y personas que dentro de la empresa se dedican a conseguir, almacenar, tratar y distribuir información relevante para la toma de decisiones.**

**No se debe confundir los medios informativos con el SIRH, que es mucho mas amplio.**

##### **4.2– Cometido del S.I.R.H.**

- ◇ **No consiste en acaparar datos.**
- ◇ **Conocer la situación y la evolución de los condicionantes sobre los que se han apoyado las decisiones de RRHH.**
- ◇ **Variables que nos indiquen las diferencias entre los objetivos estratégicos y la realidad.**
- ◇ **Captación de información relevante sobre el éxito o fracaso de nuestra estrategia e RRHH.**

##### **4.3– El proceso de construcción de un SIRH.**

- ◇ **Hay que identificar las magnitudes clave a medir.**
- ◇ **Identificar las fuentes de información.**
- ◇ **Establecer procedimientos de obtención de esa información.**
- ◇ **Establecer procedimientos para analizar los datos.**
- ◇ **Definición de posibles usuarios.**

##### **4.4– Tipos de SIRH.**

- ◆ **Sistemas informales, no sistemáticos y con soportes básicamente humanos, no cuentan con procedimientos formales sino que toman nota de su memoria creando imágenes subjetivas.**
- ◆ **Sistemas de información con soportes formales y sistematizados. (fundamentalmente: informático).**
- ◆ **Sistemas de información estáticos y desagregados.**

**Resultan de realizar mediciones puntuales a través de las cuales consiguen sentimientos de variables concretas.**

**Ej: estadísticas sobre RRHH.**

**Cualquier tipo de variable concreta que mide cualquier cosa de RRHH.**

- ◇ **Ratios suelen comparar estadísticas sobre RRHH.**
- ◇ **Gráficos. Dan una visión muy intuitiva sobre la evolución de las variables.**
- ◇ **Sistemas de información dinámicos y agregados.**

**Miden bloques de variables a lo largo del tiempo.**

**Ej: auditoria de RRHH.**

**Se intenta medir la coherencia entre las acciones implementadas y los objetivos de los RRHH para ello tiene que recurrir a índices dinámicos y agregados que ayuden a ver las causas del ajuste o del desajuste.**

## **TEMA 5. SISTEMAS DE VALORACIÓN DE PUESTOS Y DE EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO.**

### **5.1– Los sistemas de valoración de puestos de trabajo.**

**Es un proceso que intenta precisar y comparar el desempeño que en condiciones normales cada puesto exige a un trabajador independientemente de la capacitación individual de este.**

**Es fundamental una buena valoración de puestos para el establecimiento de un sistema de salarios equilibrado.**

**Fundamentalmente existe 2 tipos de sistemas de valoración de puesto:**

- ◇ **Métodos cualitativos – no analíticos.**

**No descomponen el puesto en factores y los ordenan de manera intuitiva y subjetiva. Muy correlacionada con la jerarquía. Está el método de gradación y el método de clasificación.**

- ◇ **Métodos cuantitativos – analíticos.**

**Intentan ser objetivos, para ello descomponen el puesto en factores, intentan valorar en una escala numérica cada uno de estos factores que además puede ser ponderado.**

**Los dos sistemas fundamentales cuantitativos y analíticos son el método de asignación de puntos por factor y el método de comparación de factores.**

### **5.2– Los sistemas de evaluación del rendimiento (del trabajador).**

**Es una técnica de gestión de Recursos Humanos que busca recabar información sobre cada una de las personas de la organización para llevar a conocer su**

**aportación a los objetivos individuales, departamentales y globales.**

**¿Para que sirve la evaluación del rendimiento?**

- Para establecer sistemas de retribución justos y equitativos.
- Para incrementar la eficacia de la organización.
- Para aumentar la motivación.
- Para verificar la eficacia de los sistemas de selección y de promoción interna.
- También sirve para establecer sistemas de promoción y salariales más justos.

**¿Quién suele realizar la evaluación del rendimiento?**

**Tienen que ser personas con 3 rasgos fundamentales:**

- ◇ Tienen que conocer perfectamente las características del puesto que van a evaluar.
- ◇ Tienen que tener un contacto frecuente con el evaluado.
- ◇ Tienen que ser gente con una ética profesional y personal.

**¿Quiénes son los que realizan la medición?**

- El 99% de los casos un superior jerárquico directo.
- Los compañeros de trabajo.
- Los clientes, los subordinados.
- Auto evaluación.

## **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.**

**En los sistemas de evaluación del rendimiento óptimos se intenta medir de la manera mas objetiva posible el grado de cumplimiento de los objetivos planificados, los resultados conseguidos, ciertos rasgos de personalidad y determinados comportamientos.**

- identificación de las variables.
- Medición de las variables:
  - ◆ Juicios relativos.
  - ◆ Juicios absolutos. Fáciles de objetivizar, juicios basados en estándares de rendimiento.

**Realizando juicios comparando con trabajadores que desempeñan puestos similares se consigue objetivizar las evaluaciones de los puestos complejos.**

### **5.2.1– Los métodos de evaluación del rendimiento.**

- La valoración por escalas gráficas. Es lo que utilizamos para medir a los profesores.

**Elegir una serie de variables, puntuarlas en una escala normalmente de uno a cinco. Algunas variables serán objetivas y otras subjetivas.**

- La valoración por medio de acontecimientos críticos.

**La descripción de situaciones excepcionales aporta información útil, que muchas veces no se ve en las escalas gráficas estandarizadas.**



- La valoración por objetivos.

Se suele basar en una entrevista de evaluación en la que se repasa de manera abierta resultados, comportamientos...

Se realizan en puestos profesionales, en los que a través de una entrevista se consensuan con el superior los objetivos futuros y se evalúan los pasados. Estos objetivos pueden ser de naturaleza numérica (ventas, nº de clientes, beneficios ...) o también de naturaleza subjetiva (clima laboral, calidad de servicio... ). Los objetivos son una referencia muy importante para el evaluador.

## **TEMA 6. CAPTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

**6.1– Captación Vs. Selección de personal.** El proceso de captación de recursos humanos.

Nosotros entenderemos la captación como el proceso de atracción e integración de trabajadores en nuestra organización.

### **PASOS BÁSICOS DEL PROCESO DE CAPTACIÓN.**

- ◇ Atracción de candidatos.
- ◇ Análisis de su valía.
- ◇ Selección de entre los candidatos.
- ◇ Integración del nuevo trabajador en la organización.

Estos pasos se resumen en:

- proceso de reclutamiento –selección – y socialización del trabajador.

### **TIPOS DE CAPTACIÓN.**

En función de distintas variables nos encontramos con distintos tipos de captación.

- Captación interna Vs. Captación externa (dentro de la empresa o fuera de ella).
- Captación masiva Vs. Captación individualizada (si existe un procedimiento estandarizado es masiva, si no individualizada).
- Captación para puesto (rasgos concretos ej: se busca fresador para empresa metalúrgica) Vs. Captación para empresa.
- Captación para puesto normalizado Vs. Captación para puesto no normalizado.

**6.2– El subproceso de reclutamiento.**

Mediante el reclutamiento podemos establecer una base de candidatos suficientemente amplia para realizar la selección adecuada y suficientemente estrecha para que el proceso no se encarezca y se haga muy complejo.

El proceso de reclutamiento suele surgir de manera reactiva, es decir, como respuesta a una solicitud.

### **PROCESO REACTIVO ANTE UNA DEMANDA DE OTRO DEPARTAMENTO.**

- ◊ **Análisis de la solicitud.**
- ◊ **Identificar las causas de la solicitud.**
- ◊ **Se valoran las posibilidades de solucionar el problema.**
- ◊ **Realizar un análisis del puesto para establecer un perfil adecuado de reclutamiento.**

**Un proceso es proactivo cuando es fruto de una planificación de plantilla, y en el se pasa directamente al establecimiento de perfiles de candidato.**

## **FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNO**

**El reclutamiento interno buscará candidatos que ya están en la organización.**

### **Ventajas:**

- **Se tiene una información más precisa y fiable sobre los candidatos.**
- **Efecto motivador.**
- **Ahorro de costes.**

### **Inconvenientes:**

- **Favoritismos y amiguismos (anulan a las ventajas en su mayor parte).**
- **Se observa una tendencia generalizada al establecimiento de variables conservadoras: el rendimiento en el puesto actual y la antigüedad.**

## **FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO**

### **Ventajas:**

- **Se amplía la cantidad y variedad de candidatos.**
- **Podemos aprovechar inversiones en capacitación de otras organizaciones.**
- **Entran en la organización nuevas ideas y puntos de vista.**
- **Puede ser una solución de emergencia.**

### **Inconvenientes:**

- **La evaluación de los candidatos suele ser más ineficaz.**
- **Se alarga el periodo de socialización.**
- **Actúa negativamente sobre la motivación del resto de los trabajadores.**

**¿De donde sacamos los trabajadores cuando optamos por un reclutamiento externo?**

- **Anuncios de empleo en los medios de comunicación.**
- **Las agencias de empleo tanto públicas como privadas.**
- **Empresas de trabajo temporal (se recurre a ellas)**
- **Los profesionales autónomos.**
- **El reclutamiento mediante referencias de empleados.**
- **El reclutamiento en centros de formación (para puestos que requieren formación.**
- **El reclutamiento en empresas de la competencia.**
- **Los grupos internos eventuales.**

## **6.3– El subproceso de selección.**

**Mediante la selección se intenta elegir al candidato ideal de entre los que el**

reclutamiento ha captado. Al margen de pruebas muy específicas (exámenes médicos, antecedentes penales ...), las pruebas típicas de selección son:

- **Análisis del currículum.**
- **Entrevista.** Puede ser estructurada o no estructurada.
- **Tests psicotécnicos.**
- **Las pruebas de aptitud.** Se valoran realmente las habilidades y capacidades que el trabajador tiene que poseer.

La selección finaliza con la formalización contractual, pero no acaba aquí la fase de captación ya que consideraremos que esta solo concluirá cuando el empleado se integre plenamente en la organización y en su puesto.

Pueden ser contratos indefinidos y temporales.

#### **6.4– El subproceso de socialización.**

Mediante el proceso de socialización el trabajador incorpora una serie de valores que le ayudan a integrarse y a coordinar su trabajo en la organización. El proceso de integración debe producirse en todos los niveles:

- **Los valores de la organización.**
- **Los valores de la unidad organizativa.**
- **El grupo informal.**
- **El puesto de trabajo.**

#### **6.5– Evaluación del proceso de captación.**

Para una correcta evaluación del proceso de captación hay que considerar una serie de puntos importantes:

- **La suma de los costes del proceso.**

Los costes de la captación son tanto directos como indirectos y deben incluir: los costes directos del proceso (anuncios, licencias de pruebas psicotécnicas, consultores externos), costes indirectos (gastos administrativos, % de sueldos dedicados a la captación), costes por menos rendimiento de los empleados...

Los costes de la captación hay que compararlos con los costes de la sobre predicción y los costes de la subpredicción. La sobre predicción se produce cuando en la selección se elige como válida a una persona que no lo era. La subpredicción se produce cuando se descarta en selección a una persona que sí era válida.

- **El lapso de tiempo empleado.**
- **El número de entrevistas que hemos hecho o el número de aspirantes que hemos evaluado.**

### **TEMA 7. CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

Es el conjunto de decisiones y tareas con las que la empresa intenta dotar de las capacidades adecuadas a las personas de la organización.

**7.1– Los 3 ámbitos de la capacitación:** Formación en conocimiento, desarrollo de habilidades y adoctrinamiento en valores.

## **FORMACIÓN EN CONOCIMIENTO**

Suele ser específicos y de uso inmediato, con un rápido ritmo de caducidad por lo que el riesgo de esta inversión para el empleador suele ser bajo. Conviene descentralizarlo (las potestades de formación)

## **DESARROLLO DE HABILIDADES**

Las habilidades tiene un componente innato y un componente aprendido. Las muy específicas suelen ser sencillas y fáciles de aprender por el empleado. Las complejas suelen ser más generales y de aplicación amplia y suelen aparecer a medio y largo plazo, por lo que el riesgo para el empleador es superior. Suelen estar mas centralizadas las potestades en desarrollo de conocimientos. Las habilidades están mucho más vinculadas a la experiencia que al aprendizaje formalizado.

## **ADOCTRINAMIENTO EN VALORES**

La adquisición de valores suele ser organizada junto con el desarrollo de habilidades y la formación del conocimiento, y por lo tanto muy vinculada al estudio y a la experiencia, pero fundamentalmente a esta segunda.

### **7.2– El proceso de capacitación.**

**1ª FASE: Diagnóstico de las necesidades de capacitación. Para un diagnóstico fijar:**

- Necesidades de capacitación: para fijar estas necesidades:
- ver la capacitación que tienen nuestros empleados (revisar currículo, etc.).
- fijar los campos de conocimiento, habilidades o valores importantes para nuestra organización. Con una perspectiva no solo adaptativa sino anticipativa.

**2ª FASE: Fijación de objetivos claros de capacitación.**

**3ª FASE: Fijar prioridades.**

**4ª FASE: Selección de la técnica de capacitación.**

**5ª FASE: Impartir programas, o implementar las técnicas.**

**6ª FASE: Evaluación de los programas de capacitación.**

### **7.3– Las técnicas de capacitación.**

Son procedimientos sobre como capacitar.

- **Técnicas de formación en conocimiento.**

**Rasgos básicos:**

Tienen que ser económicas y efectivas, por lo que suele basarse en comunicación unidireccional (conferencias, lecturas...)

· Técnicas de desarrollo de habilidades.

Se basan en una comunicación bidireccional por lo que necesariamente tienen que ser participativas (simulaciones, las capacitaciones en el puesto de trabajo, los ejercicios prácticos, la movilidad funcional...).

· Técnicas de adoctrinamiento en valores.

Rasgos:

Basadas en la participación. Inciden mucho en rasgos de personalidad.

7.4– 3 momentos de la vida laboral donde la capacitación es importante.

1er momento: La orientación de los nuevos empleados.

Suele existir una orientación general y una orientación del supervisor de la unidad. La orientación general la suele realizar algún directivo de la empresa, por ejemplo el de RRHH.

Hay un componente de socialización muy fuerte, que se concreta en:

- historia de la empresa, filosofía de la empresa, organización de la empresa, oportunidades profesionales, reglamento interno, cuestiones informales, programas de beneficios sociales, sistemas de remuneración.

La orientación del supervisor de la unidad se centrará en aspectos más específicos y más relacionados con el desarrollo de habilidades y conocimientos.

2º momento: La capacitación en el puesto de trabajo.

Se centra en el desarrollo de habilidades, en esta no se requieren instalaciones especiales. El empleado tiene un rendimiento, se desarrollan habilidades muy útiles y de uso inmediato.

- Ventajas: para la empresa es mejor ya que solo enseña lo que es útil para los trabajadores.
- Inconvenientes: el supuesto coste reducido a veces no lo es tanto porque: pierde tiempo quien le ayuda, mal servicio de los clientes, costes de mala utilización de los equipos. A veces focalizar tanto las capacidades del trabajador ignora las potencialidades del mismo, muchas organizaciones recurren a la movilidad funcional para superar este inconveniente.

3er momento: Técnicas de capacitación fuera del puesto de trabajo.

Suelen estar muy vinculadas a la formación en conocimientos.

Hay varios tipos de técnicas, las llamadas técnicas explicativas o expositivas que tienen un bajo coste y permiten transmitir bien conocimiento formalizado: las clases magistrales, cursillos, lecturas, autoaprendizaje...

Técnicas de aprendizaje práctico que están a medio camino entre desarrollo de habilidades y el desarrollo de conocimientos. Por ejemplo: el método del caso, las simulaciones, las discusiones, visitas a las empresas.

NOTA: El desarrollo de valores y socialización además de aparecer en la

orientación de los nuevos empleados, se fomentará tanto en la capacitación en el puesto como en la capacitación fuera del puesto.

#### **7.5– Evaluación del proceso de capacitación.**

Se suele hacer a 4 niveles:

- Las reacciones del aprendizaje. Como ha reaccionado ante el curso de aprendizaje.
- La medición del aprendizaje efectivo.
- Cambios en el comportamiento del trabajador efectivos.
- Beneficios concretos para la organización:
  - ♦ Mejora de servicio al cliente.
  - ♦ Mejora de los índices de siniestralidad.
  - ♦ Reducciones de coste.
  - ♦ Mejora en los niveles de socialización...

Estos 4 niveles de beneficios para la organización son muy complicados de medir económicamente o monetariamente. Hay que intentar compararlos con los costes, que suelen ser más fáciles de medir.

### **TEMA 8. MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS (II). INCENTIVOS NO DINERARIOS.**

#### **8.1– Fundamentos teóricos y conceptuales de la motivación de recursos humanos.**

La motivación es el proceso por el que se consigue proporcionar a un trabajador un motivo para que se esfuerce voluntariamente hacia la consecución de un fin organizativo.

Si establecemos la hipótesis de que el comportamiento humano se produce para satisfacer necesidades que pueden ser estimuladas los sistemas de motivación se basarán en generar esos estímulos.

**estímulo necesidad insatisfecha comportamiento necesidad satisfecha**

- **TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN BASADAS EN LAS NECESIDADES O TEORÍAS DE CONTENIDO.**

Toman como base lo dicho hasta ahora. Tenemos que generar estímulos.

- Teoría de las necesidades de Maslow.

**5 grupos de necesidades básicas:**

- **Primarias:**
  - Fisiológicas (comer, beber, etc.)
  - De seguridad.
- **Secundarias:**
  - De afiliación.
  - De estima.
  - De autorrealización.

Son necesidades muy personales. Están en orden creciente de complejidad.

**El principio fundamental de la teoría de Maslow es que las necesidades satisfechas no sirven para motivar conductas, por lo que se deberá actuar sobre necesidades insatisfechas y en orden creciente empezando por las fisiológicas.**

**Una necesidad no tiene porque ser cubierta al 100% para que deje de motivar y empiece a actuar el grupo de necesidades siguiente.**

· **Teoría de la motivación y la higiene de Herzberg.**

**La satisfacción y la insatisfacción no son polos opuestos de una misma dimensión, sino dos dimensiones separadas.**

**A la satisfacción le afectan los factores motivadores y a la insatisfacción los factores higiénicos.**

**Satisfacción No satisfacción**

**Fact. Motivadores**

**No insatisfacción Insatisfacción**

**Fact. Higiénicos**

**Los factores motivadores contribuyen fundamentalmente a la satisfacción de las necesidades de estima y autorrealización de Maslow.**

**Los factores higiénicos contribuyen principalmente a la satisfacción de las necesidades fisiológicas de seguridad y de afiliación de Maslow.**

**No se puede considerar que los factores higiénicos sean motivadores.**

· **Teoría de McClelland, de las necesidades aprendidas.**

**El medio cultural y organizacional condiciona el aprendizaje de las necesidades por lo que la conducta laboral que se recompensa tendrá una tendencia a repetirse.**

**3 tipos de necesidades del trabajador:**

- ♦ **Las necesidades del trabajador para el aprendizaje.**
- ♦ **Las necesidades de afiliación.**
- ♦ **Las necesidades de poder.**

· **TEORÍAS DE PROCESO.**

**Siguen considerando que las necesidades insatisfechas son el elemento fundamental que explica el comportamiento, pero entre esas necesidades insatisfechas y el comportamiento efectivo hay una serie de elementos fundamentales que hay que analizar.**

• **Teorías de la instrumentalidad o de las expectativas:**

· **Teoría de Vroom.**

**¿De que dependerá el comportamiento a parte de la necesidad insatisfecha?. Dependerá de la valencia, de la instrumentalidad y de las expectativas del trabajador.**

**La valencia es el atractivo–repulsión que tiene para la persona el objeto o resultado que le va a suponer comportamiento.**

**La instrumentalidad es la valoración subjetiva que hace el trabajador de que la realización del comportamiento supondrá la obtención de la meta u objetivo.**

**Las expectativas son las probabilidades subjetivas que el trabajador cree que tendrá que ser capaz de alcanzar el comportamiento exigido.**

**El comportamiento efectivo dependerá de estas 3 variables y no solo de la necesidad insatisfecha.**

- Teoría de Porter y Lawler.

**Lo mismo que el modelo de Vroom, pero más desarrollado.**

**Inciden en la relación multiplicativa de las 3 variables con lo que significará que una de ellas valga 0.**

- Teorías del equilibrio de la motivación laboral:

- Teoría de la equidad de Adams.

**Los trabajadores tienden a compararse. Es fundamental que perciban una equidad en la organización, es decir, una justicia en las recompensas que les motive a actuar imitando al mejor.**

## **8.2– Los sistemas de retribuciones.**

**La motivación en la empresa va mucho mas allá que la simple estimulación mediante dinero.**

**Los sistemas de retribuciones consisten en salarios fijos y salarios variables.**

**Salario fijo es la compensación económica que un trabajador recibe independientemente de su rendimiento y méritos.**

**El salario fijo se establece en función del sistema de valoración de puestos, que como vimos los ha jerarquizado de tal manera que haya una equidad entre dichos salarios fijos. Fundamentalmente nos referimos a la equidad interna.**

**Hay otros aspectos que influyen como son:**

- La importancia relativa que cada organización da a un puesto determinado.
- El mercado laboral.
- El marco legal.
- Las presiones sindicales (convenios colectivos).
- De la política laboral que este llevando la organización, fundamentalmente en el tema de la capacitación.

## **ESQUEMA DEL PROCESO DE FIJACIÓN DE SALARIOS FIJOS**

**1er Paso: Análisis de puestos de la organización.**

**2º Paso: Establecer un sistema de valoración de puestos, tenemos jerarquizados**



los puestos en función de su valor relativo para la organización (hemos conseguido la equidad interna).

**3er Paso:** Establecimiento de la política salarial. Hay que considerar los diferentes mercados laborales, las diferencias territoriales y sectoriales... (hemos conseguido la equidad externa).

**4º Paso:** Establecer los salarios individuales dentro de las bandas salariales posibles en función de los complementos retribuidos.

La variable para establecer salarios fijos es el nº de horas trabajadas (tiempo).

Los salarios variables dependen del rendimiento, son un complemento el salario fijo.

### **LOS SALARIOS VARIABLES A NIVEL INDIVIDUAL**

- Los salarios con prima por pieza.
- Las comisiones (la organización variable es normalmente un porcentaje sobre ventas).
- Las curvas de madurez. Un intento de departamento de RRHH de solventar las críticas de la retribución variable. Clasifican a los empleados en función de su rendimiento continuado en el medio y largo plazo y establecen bandas salariales diferentes para cada posición de la curva.
- Incentivos salariales por grupo. Irá en función del rendimiento de un colectivo.

Uno es la participación en beneficios en la que la retribución variable es un porcentaje de los beneficios atribuible al colectivo.

Otro son las primas por cumplimientos de objetivos. También puede ser individual.

Cuando no se puede establecer de manera precisa la contribución de un colectivo al beneficio se fija una recompensa para el grupo normalmente preestablecida.

**Crítica de los incentivos grupales:** permite, la responsabilidad individual queda mas dividida con lo que se facilita la picaresca.

- Los incentivos individuales. Tienen problemas ya que establecen competencia interna entre los trabajadores.

#### **8.3– Incentivos no dinerarios.**

**3 grupos de incentivos no dinerarios:**

- ◇ Condiciones laborales.
- ◇ El enriquecimiento del trabajo.
- ◇ La participación.
- ◇ Elemento a considerar de las condiciones laborales:
  - Elementos físicos (seguridad, estrés, horarios, condiciones de higiene, ruidos, olores, toxicidad...)

- Psicológicas (estilo de dirección, tipo de relaciones con los compañeros, la autoestima en el trabajo ...) Están muy sujetas a condiciones subjetivas del trabajador.

Las condiciones de trabajo, tanto las físicas como las psicológicas son factores higiénicos que cuando están bien cuidados producen una situación neutra pero que si se desatienden generan desmotivación, excepto en zonas donde las condiciones laborales generales son pésimas.

En muchas ocasiones la propia actividad condiciona enormemente las condiciones laborales y la calidad de vida laboral.

- ◊ Un puesto está enriquecido cuando hace sentir al que lo ocupa una sensación de persona valiosa y útil.

Diferentes dimensiones que intentan valorar objetivamente la riqueza y por tanto capacidad motivadora de un puesto de trabajo:

- La autonomía. En general, los puestos con mayor autonomía se consideran que están más enriquecidos.
- Variedad de habilidades requeridas en el puesto. Si un puesto requiere de la persona que sepa hacer muchas cosas será porque el puesto tiene muchas tareas diferentes, requerirá muchas habilidades.

+ tareas puesto, + motivador es.

– especializado horizontalmente un puesto, + motivador es.

– especializado verticalmente, + motivador es.

- La identidad de las tareas. Viene determinada por el nº de tareas de un mismo proceso productivo que el trabajador desempeña.

En general cuando un trabajador hace de principio a fin un mismo producto o servicio se incrementa su motivación, al atribuirle a su trabajo un significado más real. Ej: artesano.

Estas 3 variables vistas inciden mucho en la riqueza del puesto pero también implican cambios organizativos importantes.

Las 2 que veremos a continuación inciden mucho menos en la riqueza, pero también son muy fáciles de aplicar.

- Valor de la tarea. Es una percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la utilidad social de su trabajo, aunque puede ser fomentada por la empresa el entorno social hace que esta herramienta sea poco útil. Ej: el que hace minas y el que las desactiva.
- La información a posteriori. Consiste en dar al trabajador información sobre la evolución de los productos finales. Ej: nº de defectos de un automóvil.

- ◊ Entenderemos la participación como la intervención de los trabajadores en el proceso decisorio de la organización.

La participación implica un compromiso mental y emocional que alienta a las personas a colaborar y asumir responsabilidades.

**La introducción de la participación como instrumento motivacional tiene como impedimento fundamental la inercia cultural.**

**Concretamente los rechazos más habituales son el rechazo de los directivos de la línea media–baja, los trabajadores del núcleo acomodados (no tener que participar).**

- **Mecanismos organizativos para que los programas de participación sean efectivos.**
  - Disposición de tiempo para llevarla a cabo, preferiblemente retribuido.
  - Aunque las opiniones no sean vinculantes el trabajador perciba que son tenidas en cuenta.
  - Reconocimiento público–económico de las sugerencias de los empleados.
  - El fomentar un clima de colaboración y de trasvase de información.

**Los problemas de participación se dividen entre programas de bajo compromiso (buzón de sugerencias) y programas de alto compromiso (grupos de mejora, comités de decisión).**

- **La evaluación de las políticas de motivación.**

**No hay que confundir la satisfacción del empleado con la motivación. La motivación pretende como último fin aumentar el rendimiento.**

**Es difícil de evaluar mediante variables directas. La medida más usual de la efectividad de los sistemas de motivación es la comparación entre la empresa y empresas de la competencia similares, basando esta comparación en variables como: absentismo, tasas de rotación, productividad por empleado...**

### **UNIDAD III. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

#### **TEMA 9. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

##### **9.1– Papel de la Gestión de recursos humanos en la Dirección de recursos humanos.**

**Para conseguir la coherencia entre la Dirección de RRHH y la Gestión de RRHH vamos a estudiar 3 aspectos:**

- ◊ **La importancia de gestión de RH en la dirección de RH.**
- ◊ **Destacar el papel del directivo de línea media como gestor de RH.**
- ◊ **Describiremos tareas típicas de la GRH que en algunas ocasiones se apropia la DRH.**
- ◊ **La GRH se encarga de implementar en el día a día las estrategias formuladas por la DRH sobre captación, capacitación y motivación.**

**¿Qué relaciones (situaciones) nos podemos encontrar entre la GRH y la DRH?**

- ◊ **La GRH implementa y complementa la DRH. (la situación ideal)**
- ◊ **La rivalidad entre la GRH y la DRH. Surge cuando los directivos intermedios responsables normalmente de la implementación no la realizan adecuadamente.**
  - No tiene una predisposición a perder parte de su autoridad.
  - Miedo a perder su puesto de trabajo.
  - Falta de capacitación.

- Falta de motivación.
- Sobrecarga de trabajo en el directivo intermedio.
- La GRH suplanta a la DRH. Cuando no hay una DRH deliberada.
- Papel del directivo de la línea en la DRH y GRH. (los directivos de línea media)

El ápice estratégico parte de un supuesto: que los directivos de la línea media asumen como propios los objetivos de la organización, esto no tiene que ser siempre así.

En una rivalidad entre la GRH y la DRH ¿Cómo conseguir una coordinación entre ambas funciones?

**MÉTODO Autoaprendizaje directivo.** El proceso por el cual el directivo suple sus carencias (los problemas de autoestima y orgullo mal entendido que suelen aparecer en los puestos directivos) de capacitación en la GRH de manera autónoma.

- Contenidos fundamentales de la GRH. Actividades de la GRH, se complementa con la DRH.

## **ACTIVIDADES**

**Criterio:** aquellas actividades encaminadas a implementar las funciones objetivo de la DRH sobre personas o grupos de personas concretos.

- La dirección de grupos y la conducción de equipos de trabajo. Hay que distinguir entre la dirección de grupos formales e informales.

¿Qué es una grupo formal? Están creados voluntariamente por la organización.

¿Qué es un grupo informal? Son aquellos que surgen de manera espontánea y tienen una influencia en la organización.

Dentro de los grupos formales 2 tipos:

- Grupos de autoridad.

Son grupos definidos perfectamente en el organigrama a partir de los principios de ángulo (nº de trabajadores que un supervisor puede controlar sin problemas) de autoridad y de la especialización funcional.

- Grupos de trabajo.

Desarrolla un conjunto de tareas entorno en un objetivo concreto, bien sea un producto, un mercado, una decisión. Una modalidad de grupos de trabajo son los equipos de trabajo.

**Tipos de grupos de trabajo:**

- Permanente.

**Propósito de permanencia indefinida. Ej: departamento de productos, consejo de dirección, grupos de mejora continua.**

· **Temporal.**

**Surgen ad-hoc (a propósito). Ej: equipos de lanzamiento de productos.**

#### **GRUPOS INFORMALES:**

· **Grupos de amistad.**

**Surge por afinidades personales.**

· **Grupos de interés.**

**Cuando se agrupan personas voluntariamente porque tienen unos intereses comunes. Cuando los intereses y los del grupo no son contradictorios se producen intereses legítimos. Ej: sindicatos, un grupo de estudiantes que se reúnen para estudiar.**

**El proceso de configuración de los grupos informales.**

**Surgen por las actividades compensatorias, que son las que surgen espontáneamente para compensar los requerimientos del trabajo. Las actividades compensatorias se auto alimentan y aun potencian mas el grupo informal. Desarrollo de similitudes y planteamientos de normas sociales. Los valores sociales llegan a ser la pautas de pertenencia al grupo. En los grupos de amistad pueden surgir el proceso de diferenciación interna, por el cual se produce una estratificación en la que los miembros adoptan roles diferentes.**

**Los grupos de trabajo (evolución).**

**La 1ª fase está marcada por la incertidumbre.**

**La 2ª fase es la confianza.**

**La 3ª fase es la madurez del grupo, además de la confianza el grupo está cohesionado.**

**La 4ª fase sería la del control. El grupo ya ha desarrollado mas normas y valores informales pero enormemente coordinadoras.**

**La gestión de la participación en los grupos.**

**La participación de los grupos tiene una serie de ventajas e inconvenientes:**

- **Ventajas:**
- **Es más fácil aceptar decisiones en las que has participado.**
- **Se incrementa la calidad de las decisiones, si somos mucha gente para tomar una decisión se incrementa la calidad en las**

decisiones.

- Desventajas:
- La lentitud.
- El peligro de la competitividad en las decisiones.

## **9.2– Los juegos políticos y las relaciones informales.**

**¿Qué es el poder? Es la capacidad de influencia sobre los otros.**

**¿Qué es la autoridad? Es la atribución formal que la organización da a algunos individuos de determinadas potestades.**

**El poder tiene una naturaleza informal.**

**La autoridad tiene una naturaleza formal.**

**La autoridad se plasma en tener capacidad de toma de decisiones y capacidad de recompensas y castigos.**

**Las fuentes de poder son:**

- Legítimas. Responden a rasgos personales (conocimientos).
- Ilegítimas.
- La posesión de información no disponible para el resto de la organización.
- Establecimiento de alianzas.

**con la intención de ver la aceptación de las decisiones los directivos formales pueden crear mapas de posicionamiento (mapas de poder), que posicionan una decisión en las estructuras de poder de la organización.**

Estrategias a seguir para resolver los conflictos de poder.

Los conflictos de poder surgen cuando aparecen diferencias de intereses, ideas o personalidades dentro de un grupo o entre grupos.

Pueden ser estrategias para resolver conflictos: directas o indirectas. Entre las indirectas tenemos la evasión, la negociación y la intervención sobre líderes informales. Entre las directas están las intimidadoras, sustitución o expulsión, la fijación de metas comunes.

## **9.3– La gestión de la comunicación.**

El sistema de comunicación es un componente del sistema de información de RH.

El proceso de comunicación consiste en : hay un transmisor que codifica un lenguaje y lo envía a través de un canal a un receptor, normalmente el receptor lo descodifica y responde con otro mensaje codificado a través del canal al transmisor.

Una gestión fundamental del gestor de RH es facilitar la comunicación.

**¿Qué elementos pueden distorsionar el proceso de comunicación? (deberá**

actuar el gestor de RH)

- Los supuestos equivocados sobre el proceso de comunicación.
- Percepciones diferentes a la nuestra sobre un mismo hecho.
- El componente afectivo de la comunicación y el lenguaje no verbal (tono de voz, mirada).
- Las fuentes del ruido. Cualquier elemento que distorsiona el mensaje. (la credibilidad de la fuente, el marco de referencia, problemas semánticos).

#### **Técnicas para facilitar la comunicación.**

- Buscar la empatía. (gran capacidad para entenderse con las personas).
- Simplificación de los mensajes.
- Escuchar con atención al interlocutor.

#### **9.4– La asesoría personal y la gestión de la disciplina.**

La asesoría personal puede ser:

- Profesional:
  - Asesoría para mejorar el rendimiento.
  - Asesoría para preparar carreras profesionales (dirigir los objetivos del trabajador)
- Problemas personales.

Afectan al rendimiento, por lo tanto el gestor de RH si que está implicado. Un rasgo fundamental del directivo de línea media es que tenga confianza.

Hay 3 niveles de asesoría (de intensidad a la hora de implicarse en los problemas personales del trabajador):

- Asesoría normativa. Da consejos sobre como comportarse el trabajador.
- Asesoría participativa. Entre los dos encontrar una solución.
- Asesoría receptiva. No se implica en el problema.

#### **Como hablar de la gestión de la disciplina.**

La conducta humana en las organizaciones puede ser clasificada en dos grupos:

- Modelo de conducta defensivo.

Gente que creen que siempre son otros los que causan los problemas. Siempre buscan soluciones unilaterales. Defensa a ultranza de su posición en la organización.
- Modelo de conducta alternativa.
- Poner énfasis en las metas comunes, buscar la empatía y ver las diferencias de opinión como algo natural. Tener una voluntad cooperativa.

#### **Las opciones que tiene el gestor de RH a la hora de aplicar la disciplina.**

- Opción disciplinar. Se caracteriza por su carácter coercitivo. La

opción disciplinar bien aplicada no es en absoluto descartable, bien aplicada significa que:

- Las normas han de ser claras y conocidas por los trabajadores.
- La no arbitrariedad o la equitatividad (ser equitativo).
- La no proporcionalidad o justicia en los castigos y recompensas.

3 niveles de conductas disciplinares:

- Disciplina preventiva. Se intenta prevenir los comportamientos.
- Disciplina correctiva. Busca el conseguir comportamientos mediante la coacción. Lo consigue de 2 maneras: (no es ni positivo ni negativo, depende de cómo se aplique)
- Dando lecciones.
- Ejemplificando.
- Disciplina progresiva. Término intermedio de los 2 anteriores.
- Planteamiento como compromiso (no es disciplina)

No hay normas de sanción. Está muy próxima a la disciplina preventiva.

2

## **ENFOQUE ECONÓMICO**

**Dirección general**

**Encargado de taller**

**Administración**

**Secretaria**

**Ventas**

**Producción**

**Estrategia Negocio o competitiva \***

Estrategia + importante de la DRH

D

## **PREGUNTA EXAMEN**

**Estrategias funcionales**

**Estrategia Global corporativa**

4

2

1

3



A

C

B

**A: poder de apoyo**

**B: poder de obstaculización**

**C: actitud desfavorable**

**D: actitud favorable**

**1 (aliados potenciales): el más favorable**

**2 y 3: más inestables. Tienen trabajadores que se mueven hacia uno u otro cuadrante pero sabemos hacia donde**

**4: zona de oponentes potenciales**

Asesoría positiva