

TEMA 1

1. Factores que confortan la cultura de una organización.

- La personalidad, el estilo de gestión y los comportamientos de sus propietarios y gerentes
- Su historia, tradición y cultura
- Su dimensión y su ámbito espacial
- Su posicionamiento en el mercado
- La naturaleza de sus productos
- Su capacidad de cambio e innovación

2. Características a considerar en el análisis de una cultura empresarial.

- Todas las culturas son buenas y malas, es decir, no tienen aspectos positivos y negativos, no ya en su forma de aplicarse, sino en el entorno en que se desenvuelve la empresa, de acuerdo con sus objetivos, sus presiones internas y externas y sus expectativas de futuro.
- Todas las culturas son comparables entre sí. En una organización pueden coincidir diversos tipos de cultura aplicadas posiblemente a departamentos o actividades diferentes. El carácter o signo distintivo de la cultura habrá que buscarlo en la forma de aplicar la misma.
- Difícilmente las culturas se manifiestan en las organizaciones en estado puro. La combinación de culturas a veces dificulta detectar cuál es la dominante. Pero siempre existen elementos nucleares que califican la verdadera cultura de la empresa.
- Cualquier cultura bien gestionada puede ser eficaz en cualquier tipo de empresa y para cualquier actividad. El factor limitante de la cultura de empresa es su inadecuada aplicación y su indefinición.

3. Características de los diversos tipos de cultura organizativa que pueden presentarse en una empresa.

CULTURA AUTORITARIA

Se centra en ¿quién lo ha dicho? Se ubica generalmente en empresas jerarquizadas cuyo poder de decisión se encuentra muy concentrado. Todos los procesos han de concluir en la solución o decisión de cierta persona, dependiendo de esta persona el funcionamiento de la organización. El jefe limita a la empresa, pero también la hace grande.

– Ventajas:

- Rápida: basta con una decisión
- Barata
- Apropia para épocas de crisis empresarial
- Unitaria

– Inconvenientes:

- Insegura
- Limitada
- Inapropiada para periodos de expansión económica
- Inapropiada para una empresa que tiene una actividad especialmente distribuida

CULTURA BUROCRÁTICA O DE PROCESOS

Se centra en ¿dónde está dicho? Son normas sobre qué y cómo, establece la forma en la que se han de hacer las cosas marcando los procesos. Son empresas que necesitan control y seguridad.

– *Ventajas:*

- Segura
- Estable y predecible
- Controladora
- Adecuada para épocas de equilibrio económico o empresarial

– *Inconvenientes:*

- Lenta
- Cara
- Se adapta difícilmente a los cambios
- Inadecuada para épocas de expansión económica

CULTURA POR OBJETIVOS

Lo importante es realizar la tarea (task) y cumplir los objetivos. Su rasgo característico es la exigencia de resultados. Conseguir los objetivos a costa de otros elementos es participar de la competitividad y del éxito. Personas bajo esta cultura están en continuo proceso de mejora.

– *Ventajas:*

- Eficiente y eficaz
- Válida para épocas de competitividad y riesgo
- Flexible
- Variada

– *Inconvenientes:*

- Insegura
- Cara
- Puede traspasar el límite de la ética empresarial
- Inadecuada para actividades que requieren control y de crisis

CULTURA DE MOTIVACION

Basada en la cultura por objetivos como una derivación de la misma. El factor determinante es el estilo de dirección y la relación superior – subordinado. Las plantillas motivadas son eficaces, eficientes y productivas. La motivación del personal es lo que genera el beneficio.

– *Ventajas:*

- Flexible
- Apropiable para el lanzamiento de nuevos productos y nuevas cuotas de mercado
- Incremento de la autoestima del personal
- Eficaz

– *Inconvenientes*

- Requiere compromiso de la dirección de la empresa
- Irregular e insegura
- No estable
- Carece de controles requiere permanente proceso de control
- Muy subjetiva

4. Taylor y Farol dentro de la Teoría Clásica y la Teoría de la Administración, respectivamente.

– Teoría Clásica: Taylor era un trabajador de una industria metalúrgica en EEUU, se dio cuenta de que el trabajo no estaba bien organizado y pensaba que si se organizara el trabajo sería más productivo. Sus ideas las recogió en su obra Principios científicos del trabajo (finales siglo XIX principios del XX), la cual se basa en:

1. Nuevas tecnologías (maquinaria) para sustituir las viejas formas de trabajar.
2. Promover el trabajo en serie (especialización), no todas las personas valen para lo mismo por lo que cada uno tiene su trabajo.
3. Utilización de nuevas fuentes de energía, como la electricidad.
4. Cambio de mentalidad en la dirección de la empresa, dividiendo el trabajo intelectual del físico.
5. Cambio de mentalidad en los trabajadores, se les pide mayor cooperación y rendimiento con el fin de aumentar la productividad industrial. Toman conciencia a los trabajadores de sus derechos y responsabilidades en la empresa (ésta no es dueña de los trabajadores).
6. La experiencia como conocimiento para dirigir, organizar y planificar una empresa. Quien haya pasado ya por todas las situaciones sabrá resolverlas eficazmente.
7. Armonía entre los estamentos para lograr los objetivos
8. El hombre es desigual en su trabajo por lo que es necesario un control.

– Teoría de la Administración: nace en Francia, promulgada por Henry Farol, la cual integra los principios tayloristas.

- Administrar es comprobar que todas las cosas se hacen de acuerdo a los planes prefijados.
- Su punto clave fue exigir en al organización del trabajo.
- La empresa es un ser vivo y hay que administrarla
- La retribución no puede ser igual para todo el mundo, tiene que estar en relación con lo que se produce.
- Autoridad centralizada.

- División del trabajo en todos los estamentos y organización funcional en cada uno de ellos.
- Estabilidad en el puesto de trabajo con el fin de lograr una mayor integración del personal.
- Integra como principio fundamental de la gestión de empresa el espíritu de grupo.

5. Características y diferencias de la Gestión por Competencias y la Gestión del Conocimiento.

– En la década de los 80 se desarrolla la Gestión por Competencias en donde el departamento de recursos humanos asume la capacidad de conocer, detectar, formar, gestionar y optimizar las competencias de las personas que trabajan en las organizaciones. Las competencias son los caracteres mostrados o escondidos de las personas, relacionadas con situaciones en la organización. No sólo se basa en los conocimientos si no en la trasposición de la personalidad en el trabajo. Resalta la importancia del saber y el valer a la hora de hacer. Fórmula del éxito:

Competencias + Habilidades + Conocimientos + Cualidades = Éxito

– En los 90 se desató la necesidad de incorporar a la estructura intelectual de la organización no sólo los conocimientos del conjunto de sus trabajadores, sino su entorno, su potencial, su tecnología y su capacidad de cambio y aprendizaje. El capital intelectual está integrado por:

1. El capital humano (conocimientos, cualidades, aptitudes, habilidades)
2. El capital estructural, que es la suma del capital organizativo (actitudes y valores de la empresa, procesos, sistemas) y el capital tecnológico (conjunto de competencias tecnológicas de la organización).
3. El capital relacional que integra las relaciones de la empresa con los agentes de su entorno (clientes, proveedores, mercado, imagen, marca)

6. Variables que afectan a la gestión de los RR.HH.

- Variables económicas: los salarios, los precios de los proveedores y sus competidores, políticas fiscales del Gobierno.
- Variables políticas: cada voluntad política es una variable, decisiones gubernamentales, políticas laborales, jornada, incrementos de salario, tipos de contrato, subvenciones
- Variables tecnológicas: la formación constante del trabajador es el mejor seguro.

TEMA 2

7. Definiciones:

- Aptitud: es la predisposición natural para un determinado trabajo o tarea, existe sin aprendizaje previo, es evaluada por medio de comparaciones, permite pronosticar el futuro del candidato en la profesión, con el ejercicio o entrenamiento se transforma en capacidad.
- Actitud: es el comportamiento de las personas en sus puestos de trabajo. Disposición de ánimo que varía en función de muchos factores (salud, clima, motivación).
- Eficiencia: es la facultad de obtener resultados con el mínimo empleo de recursos.

- Eficacia: virtud o poder para hacer algo, para alcanzar los objetivos, se calcula restando los outputs y los inputs partido de los recursos empleados.
- Responsabilidad: el trabajo es un deber y un derecho, por lo que habrá siempre una responsabilidad asociada a él.
- Productividad: capacidad de los trabajadores y de las organizaciones para el logro de resultados útiles, es la relación entre la cantidad de trabajo realizado y el tiempo empleado, tiene dos dimensiones cuantitativa y cualitativa.
- Profesionalidad: para las empresas de turismo es una variable básica en la calidad del servicio y la atención al cliente. Es la suma de varios factores como el saber, la voluntad, la influencia del trabajo, tendencia al éxito
- Rentabilidad: los trabajadores además de eficientes tienen que obtener buenos resultados, ser rentables. Se mide dividiendo el capital por el tiempo.

8. Esferas en las que se desarrolla la existencia del hombre.

- La esfera humana que el conduce a las relaciones familiares.
- La esfera social que representa su estatus.
- La esfera personal que le eleva hasta su yo.
- La esfera laboral que le proporciona un puesto de trabajo.

9. Características de la relación de empleo.

Son las que surgen entre la organización y sus personas a través del puesto de trabajo:

- Características basadas en el mercado: antes se permanecía en la empresa toda la vida laboral, actualmente el trabajador mantendrá su puesto si cumple con su trabajo y la empresa mantenga sus condiciones, no hay seguridad de permanencia.
- La persona, no el cargo: antes se estudiaba el cargo, hoy en día se estudia a la persona que lo ocupa, lo que cambia todos los métodos de contratación del personal.
- La complejidad: las relaciones son más complejas, se busca la eficiencia, con el menor riesgo y la mayor libertad.
- El camino al cambio: cuando el mercado y la sociedad cambian, las empresas también, y en consecuencia los puestos de trabajo.

10. ¿Qué enuncia el principio de Meter?

Demuestra que la experiencia, la técnica y un elevado cociente intelectual pueden resultar insuficientes para el éxito en puestos directivos, si se asciende a personas que carecen de capacidades emocionales fracasarán en sus puestos. Cada persona es potencialmente promocionable hasta alcanzar su máximo nivel de incompetencia.

11. ¿Cuáles son las 5 categorías en las que se agrupan las Competencias Emocionales?

- Conciencia de uno mismo: el autoconocimiento, capacidad de una persona para conocer sus capacidades.
- Autocontrol: capacidad de la persona en la medida que los factores externos le afectan.

- Motivación: compromiso, iniciativa, oportunismo
- Empatía: capacidad que tienen las personas para comprender a los demás
- Capacidad de relación con los demás: liderazgo, resolver conflictos, comunicación

TEMA 3

12. Fuerzas que impulsan el cambio de una organización.

- Externas: sociales y políticas, económicas, demográficas, tecnológicas, legales y fiscales, y, educativas y culturales.
- Relacionadas: competencia, cambio de mentalidad del cliente, cambio de proveedores, nuevos productos, nuevos mercados.
- Internas: tecnología, cambio en objetivos, cambio de políticas, actitudes de los trabajadores, nueva cultura de los accionistas, exigencias de modernización.

13. Fases en las que se debe estructurar una buena gestión del cambio.

1. Objetivos, enunciar los objetivos que el cambio persigue.
2. Comunicación a todo el personal de la organización.
3. Compromiso con las personas, pues sólo éstas pueden llevar el cambio adelante.
4. Liderar el cambio.
5. El cambio debe ser gestionado y dirigido por alguien.
6. El plan de actuación, la planificación y las ejecuciones constituyen el verdadero cambio.
7. Toda la organización debe ponerse al servicio del cambio.
8. A disposición del cambio se ponen o se crean un conjunto de instrumentos que facilitan llegar al éxito.
9. El cambio genera una adaptación en la cultura de la empresa.
10. Gestionar el cambio significa dirigir y controlar el salto del antes al después.

También hay otro tipo de cambio basado en el período de vida de la organización:

1. Descongelamiento: crear la motivación para el cambio
2. Cambio: flexibilidad y aprendizaje, nuevos modelos de conducta
3. Recongelar: estabilizar el cambio logrado, dar oportunidad de mostrar las nuevas conductas y actitudes.

14. Hechos a considerar en la gestión de RR.HH. en épocas de cambio.

1. El proceso de cambio implica para los trabajadores aprender algo nuevo.

2. No ocurrirá ningún cambio a no ser que haya motivación para que ocurra.
3. Las personas constituyen el núcleo de los cambios en la organización.
4. Se encuentra resistencia al cambio incluso cuando los objetivos del mismo son sumamente deseables.
5. El cambio eficaz exige el reforzamiento de nuevas conductas, actitudes y prácticas organizativas.

15. Definiciones:

- Flexibilidad: es una de las capacidades más apreciadas de los trabajadores. Es una cualidad del comportamiento humano que impulsa a la persona a no quedarse anclada y a desarrollar sus potenciales en situaciones diversas. El ser humano necesita una razón para cambiar, ya sea ésta interna o externa.
- Diversificación: es la capacidad de los trabajadores para la variedad, diferencia, concurso de tareas diferentes, con semejantes niveles de eficiencia. Se reubican a las personas de acuerdo con su nivel de conocimiento, experiencia, flexibilidad. Una misma persona puede llevar a cabo funciones y responsabilidades muy diferentes.
- Internacionalización: es el establecimiento empresarial de bases organizativas en diversos países. Este proceso depende de muchas cosas como la cultura de la empresa, tipo de negocio, estilo de dirección, legislación. El departamento de RRHH es el eje coordinador entre países. Este proceso hace q la empresa tenga que aprender a actuar en nuevos entornos, con culturas distintas y personas diversas.
- Transculturalidad: es la observación y participación en culturas y sistemas diferentes. Son experiencias válidas y vividas al margen de nuestro entorno histórico que se aporta al trabajo cotidiano revitalizando los resultados.
- Expatriados: el personal expatriado son los ciudadanos de un país que por motivos profesionales se trasladan a trabajar y residir en otro país durante un tiempo más o menos prolongado. Este proceso ayuda a la internacionalización y a la gestión de las empresas situadas en diversos países.

16. El ciclo de la eficacia para la diversificación.

- Fase I: de inducción en el puesto de trabajo, es una fase de eficacia y duración reducidas.
- Fase II: fase madura en la que el trabajador adquiere la mayor capacidad en sus tareas. Una persona no aporta nada al puesto ni viceversa después de estar 6 años u 11 (España).
- Fase III: declive de la eficacia por falta de motivación o por otras razones que no incitan a mantener el rendimiento en el puesto (aquí es donde sería lógica hacer la diversificación).
- Fase IV: se produce si las organizaciones no cambian estructuras o personas. Esta fase de declive puede representar la ausencia de objetivos.

17. Fases de la gestión de expatriados y consecuencias de su retorno.

- Fases: 1. Detención del perfil
- 2. Selección
- 3. Formación previa

4. El traslado, el viaje y la instalación

5. La familia

6. Las relaciones sociales

7. La retribución

8. La promoción

9. La asistencia jurídico-fiscal

10. La gestión de la expatriación

– *Consecuencias*: hay que encontrar las causas del retorno, reubicar al trabajador en un nuevo puesto de trabajo es difícil pues a lo largo de los años los antiguos compañeros han ascendido y el repatriado no va a encontrar el nivel q tenía en el extranjero, la remuneración es otro problema ya que el repatriado no va a cobrar las cantidades que cobraba en el extranjero. Otra es la desubicación profesional, ya que los compañeros de la empresa van a ser nuevos o desconocidos y las formas de trabajar han cambiado y ha de aprenderlas, lo que sumado a la edad q hace más difícil todo, puede producirle una depresión laboral. Problemas sociales suyos y de su familia, encontrar nuevos amigos o buscar antiguos, organizar los estudios o empleos de sus hijos Por último el cambio social que el país ha sufrido con respecto a cuando antes vivía en él y con el del país en donde ha estado viviendo.

TEMA 4

18. Definiciones y características:

– Empresario: es la persona física o jurídica que profesionalmente y en nombre propio, ejerce la actividad de organizar los elementos precisos para la producción de bienes y servicios para el mercado. Características:

* *Actividad de organización*: organización conceptual, es decir, la decisión sobre su finalidad y razón de ser (objeto social). La organización de las relaciones en lo referente a estructura, personales, competencias (gestión) y la organización de elementos materiales (instalaciones, maquinaria) y bienes inmateriales (recursos, marcas, patentes).

* *Actividad profesional*: definida por los conceptos de técnica, habitualidad y manifestación exterior.

* *Actividad económica*: referida a la asunción del riesgo empresarial, pues al empresario le corresponde el resultado económico del negocio.

* *Actuación en nombre propio*: la actividad empresarial se ejerce siempre en nombre del empresario, quien asume las consecuencias del negocio. Este principio es la base de la relación empresario – empresa – negocio.

– Empresa: es la adecuada organización (de elementos precisos) para crear o proporcionar bienes y servicios para el mercado, asegurando la satisfacción de las necesidades de los clientes. La empresa siempre ha sido la unión de dos fuerzas complementarias; capital y trabajo. Tiene cuatro características: actividad económica organizada, creación y prestación de bienes y/o servicios, actividad comercial y ánimo de lucro.

– Negocio: es el aspecto objetivo de la empresa, es el conjunto de bienes organizados por el empresario como medio para obtener su finalidad económica. Por tanto es el resultado de la labor del empresario y el medio o instrumento de la actividad empresarial.

– Management: es sinónimo de gestión o administración. Consiste en coordinar los recursos materias y las personas para alcanzar los objetivos de la empresa. Incluye las siguientes funciones: planificación y organización, administración, integración de recursos humanos, dirección y liderazgo, ejecución, control y coordinación, y, evaluación de resultados.

19. Diferencia entre Estructura Organizativa y Organización.

– La estructura organizativa es una técnica a través de la cual se pueden alcanzar los objetivos sociales e incluye las actividades a desarrollar. Permite llegar a determinar los objetivos previstos, las personas que deben realizar las actividades programadas, los recursos y los medios a emplear, las relaciones entre los grupos y unidades, y los métodos y sistemas.

– La organización como actividad esta incluida entre las funciones de management y es el esquema de funciones a través del cual se pueden alcanzar las metas de la empresa o cada una de sus partes. Este esquema requiere: asignación de responsabilidades, delegación, provisión de fondos, información, ejecución y cohesión de la ejecución.

20. Definiciones:

– Órgano: son centros o unidades de decisión y ejecución dentro de la estructura de la empresa especialmente preparados y responsabilizados para la asunción de funciones.

– Función: es la operación que se desarrolla en el interior de la empresa. Es un concepto abstracto y sólo se concreta al materializarse cada tipo de trabajo o cada fase del trabajo.

– Tarea: es la actividad identificable como distinta que incluye un paso lógico en el cumplimiento de una labor.

– Empleo: destino y oficio inmerso en un puesto y en una organización, para el que se requiere capacidades concretas.

– Ocupación: acción y efecto de llevar a cabo tareas laborales y técnicas profesionales, afectas a una determinada actividad.

21. Elementos que describen un puesto de trabajo en una organización.

1. Posición que ocupa en la organización de la empresa.
2. Objetivos que se propone alcanzar.
3. Medios con los que se dota al puesto.
4. Condiciones del lugar donde se desarrolla la actividad.
5. Características del trabajo que se realiza.
6. Personalidad de quien lo ejecuta.
7. Relaciones internas y externas.
8. Responsabilidades adjuntadas al puesto.

9. Condiciones labores.

10. Entorno del puesto.

22. ¿Qué es y qué objetivos tiene la Ergonomía?

La Ergonomía es una técnica auxiliar de los RRHH para la adaptación física del puesto de trabajo al hombre. Tiene su origen en 1900 cuando los esposos Grilbreth diseñaron las formas de utilizar mejor y con menos riesgos las herramientas.

– Objetivos:

- * Mejora de procesos y procedimientos
- * Mejora en la distribución de los puestos de trabajo
- * Mejora en el uso de los elementos disponibles
- * Aumento en la economía del esfuerzo humano
- * Mejora del ambiente físico del trabajo
- * Mejora en la relación personal hombre – máquina
- * Ampliación de la capacidad de cualquier persona como trabajador
- * Mejora en el rendimiento del trabajo

23. Concepto y objetivos del Análisis y Valoración del Puesto de Trabajo.

Es un proceso operativo y activo para determinar la posición de cada puesto de trabajo en la organización, tanto con relación a los demás puestos de trabajo como a los objetivos estratégicos de la empresa.

– Objetivos:

- * Obtener datos reales, definidos y ordenados de los puestos de trabajo
- * Crear una base justa para la política salarial de la empresa
- * Crear sistemas para medir y administrar el coste del personal
- * Establecer criterios para aplicar en convenios colectivos
- * Favorecer la colocación, selección, promoción
- * Aclarar funciones, establecer criterios de autoridad y responsabilidad
- * Mejorar el clima laboral

TEMA 5

24. Concepto y objetivos de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es la valoración sistemática del rendimiento laboral de un empleado y de su potencial de desarrollo. Proceso de enjuiciamiento que da lugar a la evaluación de la contribución que un individuo o grupo hace para la edificación de una organización.

– **Objetivos:**

- * *Obtener información:* es una buena fuente para temas como promoción, cambio de destino, movilidad geográfica, revisión salarial, desvinculación
- * *Retroinformación al empleado:* el resultado de la valoración se comunicará al empleado, lo que le ayudará a mejorar su rendimiento laboral.
- * *Detección de necesidades de formación:* por áreas de actividad y por empleado.
- * *Validación de técnicas de selección:* comprobando si las expectativas a la hora de selección y contraselección se han cubierto en el desempeño.
- * *Validación de las pruebas de evaluación del desempeño:* comprobándose si el rendimiento del empleado es acorde con los resultados obtenidos en las pruebas de evaluación.
- * *Planificación de recursos humanos:* ayudando a la gestión de la carrera profesional y a las necesidades de la prensa.
- * *Fijar una política retributiva* acorde y motivante respecto a los rendimientos y expectativas.

25. Definiciones:

- Talento: Es la capacidad puesta en práctica de una persona o grupo de personas comprometidos para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. Es también el conjunto de dotes personales y profesionales, innatas o adquiridas, que proporcionan genio y capacidad, y que respaldan el comportamiento de las personas.
- Plan de Carrera: Es una técnica que define las diversas rutas profesionales y promocionales a seguir por alguno de los trabajadores de una organización para alcanzar determinada posición profesional, requiere el apoyo de la dirección.
- Promoción: es la decisión de la empresa de situar a una persona en un puesto de trabajo superior en categoría y responsabilidad respecto al anterior. Si sólo se sube el salario, no es promoción sino progresión.

26. Características que integran el talento y la forma de retenerlo.

– Características:

- * *Competencias:* conocimientos, vocación constante a la formación, transculturalidad, experiencia, revisión de sí mismo, saber escuchar e interpretar, sentido común, clara noción del factor eficacia.
- * *Actitudes:* disposición, esfuerzo, simpatía y colaboración, oposición y objetividad, rapidez, orden, planificación, innovación, autocrítica, anticipación
- * *Capacidades:* inteligencia, intuición, comunicación interna y externa, iniciativa, capacidad de liderazgo, compromiso, trabajo en equipo, flexibilidad

* *Personalidad*: voluntad, empatía, personalidad madura, adaptabilidad, humildad, ambición, seguridad en sí mismo, integridad y honestidad, honradez.

– Forma de retenerlo generando:

* *Estímulos*: reconocimiento, compromiso, motivación, trabajo en equipo, integración, entusiasmo.

* *Oportunidades*: remuneración, accionariado, carrera profesional, desarrollo profesional, seguridad en el futuro, promoción, planes de crecimiento empresarial.

* *Metas*: responsabilidad, formación, desarrollo humano, valores éticos y morales que signifiquen satisfacción en el trabajo, orgullo de pertenencia, imagen de la empresa en la que se sienta cómodo, proyecto empresarial viable y que entusiasme, identificación con la empresa.

27. Diferencias entre Traslado horizontal, Transferencia y Remoción.

Son formas similares a la promoción:

- El traslado horizontal: es cuando se pasa de un puesto de trabajo a otro similar en características, responsabilidad y salarios. Habitual en grandes empresas.
- La transferencia: es llevar al empleado a otra organización que pertenece al grupo de empresas, manteniendo las condiciones y características laborales. Frecuente en empresas grandes y complejas.
- Remoción: es lo contrario a la promoción, es una bajada en categoría debido a un castigo o sanción o a una decisión voluntaria del trabajador.

TEMA 6

28. La Planificación de los recursos humanos, puntos clave y etapas.

La planificación de los recursos humanos es la previsión de las necesidades humanas y el estudio de las problemática que orientarán al conocimiento y racionalización del contingente humano de la empresa. Es pues un conjunto de medidas relacionadas con el personal y con las previsiones de la empresa con plazo determinado.

– Puntos Clave:

1. Determinar los requerimientos finales de personal en conexión con la planificación general de la empresa.
2. Definir las funciones de los puestos y establecer los planes de futuro.
3. Evaluar la efectividad y potencialidad del personal actual.
4. Crear un sistema de coordinación continua entre la planificación de personal y el trabajo diario.

– Etapas:

* *Análisis interno*: estudio de la organización, de sus objetivos, funciones, pts..

* *Evaluación de la organización del trabajo*: para conocer la eficacia y la libertad en el trabajo, la estabilidad, la proyección y la calidad de las funciones.

* *Previsión*: para detectar las necesidades de futuro.

* *Programación*: considerada como plan de acción.

* *Ejecución*: la puesta en funcionamiento del plan de acción y la consecución de los objetivos propuestos.

* *Control*: seguimiento y vigilancia del desarrollo del plan de acción.

29. Diferencias entre los aspectos cualitativos y cuantitativos de la planificación de RRHH.

La organización ha de combinar y complementar ambos aspectos y no separarlos.

- *El enfoque cuantitativo* se basa en la previsión del número de personas que a lo largo del tiempo van a ser precisas para cubrir los puestos de trabajo en cada momento, es una concepción numérica de la plantilla (necesidades de fuerza de trabajo).
- *El enfoque cualitativo* manifiesta la previsión de las capacidades y cualificaciones para desarrollar eficazmente actividades y tareas, por ello evoluciona hacia un inventario de conocimientos y habilidades (necesidades intelectuales).

30. ¿En qué consiste la previsión del tiempo en la planificación de RRHH?

Es una planificación relacionada con la previsión temporal de necesidades de personas fundamentada en los siguientes criterios prácticos de clasificación:

- Instrucciones de trabajo: cuando el período al que se refiere son de 1 o más días.
- Programas de trabajo: cuando ordenan las actividades de períodos de 1 o más meses.
- Planes a corto plazo: hasta 3 meses, se persigue encontrar necesidades inmediatas. Preferencia de la visión cuantitativa sobre la cualitativa, y, se basa en formaciones estadísticas de personal (bajas por accidentes o enfermedad)
- Planes a medio plazo: hasta 5 años, en ellos predomina la visión cualitativa sobre la cuantitativa, el análisis de puestos de trabajo es muy importante, se intenta completar y complementar a las personas y puestos. Incorporar los planes complementarios de formación, promoción y motivación.
- Planes a largo plazo: más de 5 años, su objetivo se centra en detectar modificaciones en el entorno, anticiparse a las deficiencias en el mercado laboral y analizar los cambios estructurales y preparar a las personas hacia transformaciones no traumáticas.

31. Definiciones:

- Estacionalidad: son temporadas altas donde las organizaciones necesitan más personal para incorporar a la plantilla. Lo habitual en el turismo, es seleccionar al personal de años anteriores para ocupar las vacantes en temporada alta (trabajo fijo discontinuo).
- Plantilla: es el número de personas empleadas por la empresa en un momento determinado de tiempo.
- Absentismo: es la ausencia injustificada en el puesto de trabajo, y los retrasos frecuentes en la llegada al trabajo, ausencias en mitad de jornada y salidas anticipadas.
- Grupos profesionales: suelen ser los conjuntos laborales empresariales (departamentos, secciones, unidades) clasificados según la función. Se puede hacer por responsabilidades, salarios
- Categorías profesionales: es cada grado que se establece en la carrera o profesión, son subclasificaciones de los grupos. Habitualmente las clasificaciones por niveles se suelen hacer por categorías.
- Nomenclátor: es un documento que incluye la relación de puestos de trabajo estructurados técnicamente por

grupos o conceptos o categorías profesionales para los diversos sectores o actividades económicas, supone un documento – inventario de puestos y personas.

32. Factores a considerar en la planificación de la plantilla.

1. *Horas técnicas de trabajo*; es el número de horas de trabajo diario (8)
2. *Horas laborables no productivas*; son las horas q aún incluidas en las horas de trabajo se dedican a otras finalidades (periodos de descanso, desayuno)
3. *Horas productivas*; son las que realmente se trabajan, es el resultado de dividir las dos de arriba.
4. *Personal teórico necesario*; es el número de empleados que se necesitaría para cubrir todas las previsiones de producción u otras actividades.
5. *Días reales de trabajo*; son los 5 días a la semana por las 52 semanas del año.
6. *Días efectivos de trabajo*; son el resultado de afectar a los días reales de trabajo las ausencias como enfermedades, huelgas, permisos, accidentes
7. *Personal requerido real*; es el número de empleados capaces de cubrir cada grupo de funciones una vez q se tienen en cuenta las ausencias no productivas.

33. Diferencia entre las necesidades brutas y las netas de personal.

- Las necesidades brutas de personal es el volumen de trabajo estimado en un tiempo concreto que tiene que ser realizado por un número X de personas.
- Las necesidades netas de personal es la diferencia que surge entre la plantilla actual que compone una organización y las necesidades brutas de personal, y por lo tanto, son las incorporaciones precisas para cubrir esas tareas programadas.

TEMA 7

34. Objeto de la función de empleo y su proceso global.

. Función de empleo:

- Mecanismo vivo y dinámico de la empresa para adaptar la plantilla a las necesidades de cada momento.
- Se basa en la relación de la productividad esperada del trabajador y la contraprestación percibida.
- Transforma constantemente el equilibrio laboral, generando nuevos equilibrios estructurales.

. Proceso global (ver cuadro pág.184)

35. Concepto y proceso concatenado de la selección.

. Concepto:

La cadena de selección está formada por una serie de eslabones (procesos) enlazados de tal forma que al romperse uno de ellos concluye para el candidato la posibilidad de continuar.

Cada proceso se alimenta de los inputs del proceso anterior.

. Proceso:

1) Búsqueda de personas:

- Elección de técnicas y políticas de reclutamiento.
- Determinación del target.
- Búsqueda de personas o reclutamiento propiamente dicho.
- Determinación del colectivo reclutado.
- Recepción del currículum vitae.

2) Preselección:

- Estudio y comparación de os currículum vitae.
- Comprobación de referencias.
- Determinación de candidatos.

3) Pruebas de selección:

- Determinación de técnicas.
- Ejecución de técnicas.
- Evaluación de resultados.
- Determinación de candidatos idóneos.

4) Decisión:

- Elección del candidato más idóneo.
- Oferta de empleo.
- Aceptación del candidato.

5) Contratación:

- Determinación de condiciones laborales.
- Contratación provisional.
- Período de prueba.
- Evaluación del resultado del período de prueba.

- Contratación definitiva.

6) Inducción:

- Adaptación.
- Integración.

36. Concepto de reclutamiento y análisis del proceso de atracción Organización–Mercado.

Concepto:

Es el proceso técnico por el que se busca y se nutre a la selección de un número suficiente de personas válidas para desempeñar un determinado puesto de trabajo.

Análisis del proceso (ver cuadro pág.190)

37. Diferencias entre reclutamiento interno y externo.

1) Ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno.

. Ventajas:

- Rentabilidad para la empresa, pues se produce un ahorro en tiempos y costes.
- Incremento de la motivación del personal.
- Reducción del riesgo de fracaso.
- Integración más rápida en el nuevo puesto.
- Promoción en cascada, pues al quedar vacante otro puesto puede cubrirse con una nueva promoción.

. Inconvenientes:

- Necesidad de contar con personas de potencial con cualificación y especialización suficiente para ocupar nuevos puestos.
- Limitación en el proceso, al no dar cabida a otras personas ajenas a la organización.
- Posibilidad de no encontrar personas adecuadas.
- Posible conflicto de intereses entre varios candidatos y sus compañeros.
- Ausencia de savia nueva.

2) Ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo.

. Ventajas:

- Elección de la persona realmente conveniente.

- Incorporación a la empresa de nuevas técnicas.

. Inconvenientes:

- Proceso lento, costoso, que debe ser planificado, ejecutado y evaluado técnicamente.
- Problemas en la acogida del nuevo empleado.
- Posible frustración del nuevo empleado.

38. Características básicas y contenido esencial de un currículum vital profesional.

. Características:

- Concreto.
- Claro y preciso.
- Verídico.
- Comprobable o documentado.
- Cronológico.

. Contenido:

- Datos personales.
- Datos académicos.
- Datos profesionales.
- Áreas de actividad.
- Otros datos (viajes, publicaciones...).
- Referencias.
- Documentación.

39. Pruebas de selección: concepto y clases.

. Concepto:

Técnicas que permiten conocer a los candidatos, evaluándolos y jerarquizándolos en su oportunidad y conveniencia para cubrir el puesto.

. Clases:

- Entrevista.
- Test.

- Examen profesional.
- Examen médico.
- Assesment Center.
- Presentaciones.
- Otros.

40. La entrevista como prueba de selección. Concepto, Características, Esquema Técnico, y algunos problemas.

. Concepto:

Sistema de selección, realizado mediante una conversación realizada generalmente entre dos personas mediante la cual una de ellas (entrevistado), recibe información sobre un puesto de trabajo que ha de cubrirse, y la otra (entrevistador) recibe información sobre la adecuación o no del entrevistado para cubrir el puesto de trabajo.

. Características:

- Cómo técnica dirigida, se encamina a una determinada finalidad, la de descubrir el mayor número de datos de las personas inmersas en el proceso.
- Es un método directo que mantiene un contacto personal entre entrevistado y entrevistador.
- Permite juzgar los aspectos y comportamientos físicos y sociales del candidato.
- Es una técnica de evaluación.
- Es una técnica de observación natural, sistemática y metódica que permite recibir la información necesaria para poder juzgar al candidato.

. Esquema técnico: (ver pág. 208)

. Algunos problemas:

Cuando una persona tiene problemas durante ella y actúa como:

- **El impenetrable (no dejan traslucir su personalidad).**
- **El nervioso (no controlan la situación).**
- **El esnob (personas que se dejan arrastrar por modas).**
- **El seguro versus inseguro (posturas que corresponden al carácter, formación y a la forma de enfrentarse a la vida y que se dejan sentir en la entrevista).**

41. El test como método de selección. Ventajas e inconvenientes.

. Concepto:

Es una prueba que se utiliza para medir las condiciones y actitudes de un sujeto así como su conducta, sentimientos, motivaciones y tendencias.

Para que el test tenga validez y la seguridad que se presume debe estar debidamente contrastado.

.Ventajas:

- **Es una prueba directa y diseñada especialmente para la selección de personal a un puesto de trabajo concreto.**
- **Es una prueba objetiva.**
- **Pone de relieve los rasgos de la personalidad que más interesan en cada momento.**
- **Manifiesta las condiciones potenciales del individuo.**
- **Pone de relieve la capacidad de decisión y resolución de problemas.**
- **Identifica aptitudes, conocimientos y rasgos de personalidad.**
- **Es una prueba multidireccional.**
- **Es una prueba complementaria de otras pruebas.**

. Inconvenientes:

- **No es una prueba suficiente por sí misma.**
- **No permite debatir el resultado.**
- **Puede llegar a descubrir la intimidad de los candidatos.**
- **Provocar tensión emocional.**
- **Puede llegar a condicionar las respuestas del individuo.**
- **Aunque es difícil, la prueba puede ser conocida previamente por el candidato.**
- **Las pruebas técnicas son susceptibles de aprendizaje por el candidato.**
- **Los patrones de corrección pueden estar conceptualmente alterados.**

42. Contenido de la Inducción.

También puede llamarse incorporación, acogida o socialización. Se trata de facilitar al trabajador la incorporación a la empresa y al puesto de trabajo. No hay duración determinada ya q depende de la persona y del puesto de trabajo, suele hacerse mediante un programa o instrumento de guía de incorporación.

Contenido se puede sintetizar en dos grandes funciones:

- **Informar sobre la empresa, puesto de trabajo, política social y laboral, y relaciones personales**

- Integrar o socializar: recibir al nuevo, por ejemplo mediante carta de acogida y el manual de funcionamiento, o preparando una reunión de bienvenida...

TEMA 8

43. Política retributiva: concepto, perspectiva desde la que se analiza y objetivos.

. Concepto:

Es la parte de la política social que establece los principios, normas y directrices de remuneración, compensación y beneficios de las personas según unos criterios objetivos y subjetivos de las relaciones personales del hombre en el puesto de trabajo. Debe basarse en la equidad y analizarse como algo social, económico, jurídico, ético y técnico.

. Perspectiva desde la que se analiza:

Hay 5 perspectivas:

1) Socialmente:

La sociología científica del trabajo considera la política salarial como el alma facilitadora del conflicto permanente entre el empresario y el trabajador.

2) Económicamente:

La fuerza del trabajo supone un coste para el empresario, que ha de calcularlo en su planificación empresarial y que sin duda es uno de los componentes finales del precio del producto.

3) Jurídicamente:

la política retributiva ha de considerarse como el conjunto de normas que regulan los criterios retributivos, su aplicación y sus efectos.

4) Éticamente:

La política salarial debe ser la respuesta justa a la tendencia obligatoria del trabajo y a la tendencia natural de la responsabilidad.

5) Técnicamente:

la política retributiva se resume como el procedimiento por el que se ajusta a cada persona y a cada puesto de trabajo la remuneración adecuada, justa y equitativa.

. Objetivos:

- Definir la posición de la organización respecto a las retribuciones de sus empleados.
- Establecer un sistema equitativo de remuneraciones.
- Elaborar normas concretas de administración de retribuciones.
- Crear instrumentos para solventar cuestiones de aplicación.

- Satisfacer las necesidades económicas (familiares, sociales y personales).
- Atraer a personas competentes y eficaces.
- Mantener en el trabajo a los empleados más competentes.
- Proporcionar recompensas no financieras (beneficios sociales).
- Establecer un sistema de evaluación respecto a la posición de la empresa en el mercado.

44. El ciclo del negocio y la compensación.

La definición de criterios, el diseño y la gestión de la compensación no pueden considerarse aislados de la política estratégica de la empresa y del negocio. Ello obliga a la necesidad de relación entre compensación y negocio, debido a:

- Las compensaciones forman parte del negocio.
- La estrategia de compensación está influida por la estructura de la organización y por el éxito o fracaso del negocio.
- La filosofía de la compensación determina los elementos de la recompensa.

El ciclo de vida de remuneración, evoluciona de forma similar al de los negocios y cada uno afecta a la estrategia empresarial.

45. Análisis de la compensación estratégica.

Los elementos de la compensación estratégica se pueden matizar atendiendo a su diversa naturaleza y razón:

- Compensación base o fija, elemento central de la política retributiva.
- Compensación variable, por causa de rentabilidad, productividad o eficacia.
- Compensación por beneficios sociales, mostrando la preocupación de las organizaciones de sus empleados.
- Compensación de programas de reconocimiento como incentivo.
- Compensación emocional, retribuciones no monetarias.

Grado de implantación y vinculación entre estrategia y retribución: éxito.

46. El salario y las bandas salariales.

. Salario:

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha definido al salario como la ganancia, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación y debida por un empleador a un empleado en virtud de un contrato de trabajo escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por el servicio que haya prestado o deba prestar.

Respecto al concepto de salario hay que tener en cuenta que:

- Existe un concepto legal de salario recogido en las normas nacionales que regulan las relaciones empresa-trabajador.
- Jurídicamente considerado, el salario es la contraprestación económica por parte del empresario del derecho de adquisición por él del resultado de la prestación de servicios realizados por el trabajador.
- Desde una perspectiva sociológica, es la obligación de remunerar el trabajo para que el trabajador pueda cubrir sus necesidades y las de las personas que con él convivan y desarrollar su personalidad en el ámbito de su comunidad.
- Para la economía, el salario es el coste del factor trabajo, que ha de ser calculado hábilmente por el empresario, ya que para él repercute en la formación del precio final el producto.

. Bandas salariales: (ver cuadros pág. 257 y 258).

47. Ideas fundamentales de los modelos retributivos (sin formulas).

1) Retribución por objetivos:

A partir de los años 60 la administración por objetivos va a seguir dos rumbos diferentes: como administración por resultados y como administración por integración. En todos los casos el modelo compensatorio se basa en la retribución por objetivos.

Este método parte de condicionar el proceso remunerativo a la consecución de los objetivos empresariales, siendo éstos la suma de los diversos objetivos de la organización y su repercusión salarial porcentual al modelo establecido.

2) Retribución por productividad: (Ver cuadros pag. 271)

3) retribución por competencias:

Sus 3 dimensiones son:

– El rol o papel que el trabajador desempeña en la organización. Este vértice tiene en cuenta la relación puesto función organización. El rol puede estar perfectamente definido y ser estable o puede ser variable, abstracto y transitorio.

– La persona y la descripción de las competencias poseídas por el trabajador de una organización. Las competencias incluyen todo tipo de capacidades, áreas de conocimientos, motivaciones y características personales. Así pues, el término competencias tiene dos posibles significados:

. Capacidades y conocimientos que se puede adquirir mediante el estudio, la experiencia y la práctica.

. Rasgos de carácter y cualidades personales poseídas por los trabajadores, que son, por definición, más difíciles de desarrollar y cambiar.

– El desempeño expresa el grado de perfección con el que un trabajador ha realizado la tarea que le corresponde, sea con objeto de hacer realidad la estrategia de la empresa u organización, sea en términos de alcanzar unos objetivos específicos relacionados con su papel individual o bien en términos de demostrar sus competencias, particulares o globales.

4) Retribución por porcentaje:

La retribución por porcentajes un método compensatorio aplicable a las empresas de servicios y directamente relacionado con los conceptos de producción y estacionalidad, de tal manera que el trabajador percibiría como retribución variable un porcentaje de la producción. Su retribución será mucho mayor cuando estas organizaciones tengan mayores producciones.

La distribución por puntuación supone que a cada puesto de trabajo se el asigne una puntuación concreta en relación con la responsabilidad y exigencia requeridas. La puntuación actúa como coeficiente multiplicador neto sobre el conjunto del porcentaje de servicio.

TEMA 9

48. Diferencias entre comunicación, información e intercambio.

. Comunicación:

Proceso de intercambio útil de información para la toma de decisiones. La comunicación supone establecer un vínculo entre la empresa y las personas. Tiene 2 significados:

- Proceso de transmisión de información.**
- Relación humana entre 2 individuos.**

. Información:

La información es el contenido que se transmite en la comunicación y siempre supone un proceso de información, es la base de toda decisión por lo q la organización necesita tener acceso a toda al información disponible antes de tomar una decisión.

Información y comunicación son dos procesos distintos:

Toda comunicación necesita información pero no toda información presupone comunicación.

Comunicación ---> Información

-----> Intercambio

49. La comunicación interna y la cultura organizativa.

La comunicación interna está íntimamente ligada a la cultura de empresa y de hecho es reflejo directo de ésta. La comunicación debe ser el sistema nervioso del todo organizativo y el soporte (herramienta) del todo relacional en la empresa.

La comunicación interna se integra en la cultura de empresa en función de 5 elementos:

- Ritual:** Acción comunicativa que se repite regularmente.
- Pasión:** Formados por la historia de la empresa, su vida anterior, anécdotas colectivas...
- Socialización:** Integra las normas de convivencia y educación, hábitos de cortesía, estilos o tratamientos.

- Política organizativa: Frente a las estructuras formales, surgen las informales, que refuerzan la comunicación, la agilizan y son eficaces.
- Enculturación: Es un proceso de aprendizaje hacia los nuevos miembros de la cultura organizativa.

50. Diferencias entre la comunicación formal y la comunicación informal.

. Comunicación formal:

- Normas y relación de funciones profesionales y de trabajo contenidas en el manual de procedimientos.
- Características: rígida, jerarquizada e impersonal, necesaria para una adecuada cuestión.
- Adquiere mayor dimensión a medida que crece la organización.
- Importante desde el punto de vista de la estrategia empresarial.
- Necesita complementarse con un cierto grado de comunicación informal.

. Comunicación informal:

- Implica un mayor dinamismo en las relaciones humanas de la organización.
- Características: rápida, fácil y derivada de la cultura empresarial.
- Debe incorporarse cuando la información formal no es suficiente.
- Orientada a solución de problemas más inminentes y operativas.

51. Componentes de la comunicación.

Los componentes son: emisor, receptor, canal, mensaje y código.

- El emisor es la persona que transmite un mensaje, a través de un medio, para que el receptor lo perciba y lo interprete.
- El mensaje es el contenido de la comunicación.
- El canal es el vehículo utilizado por el que se transporta y percibe la comunicación. Hay 2 tipos: físicos y personales.
- El código es un factor técnico por el que se transmite el mensaje. Hay 3 tipos:

. Lógicos (alfabéticos, acústicos, visuales).

. Estéticos (subjetivos y relacionados con la personalidad del individuo).

. Sociales (a través de los cuales se entienden los miembros de un grupo, empresa).

52. Diferencias entre comunicación descendente, ascendente, horizontal y redes.

. Comunicación descendente:

- Relaciones de mando entre superiores y subordinados.
- Desarrollo dentro del ámbito jerárquico.
- Contenido global: cuestiones generales de la empresa y particulares del puesto de trabajo.
- Basada en comunicación formal. El paso a un cierto grado de comunicación informal lo determina el superior.
- Comunicación estable, colectiva y personalizada.
- Procedimientos de la comunicación dependiente, entre otros:
 - . Verbal o a través de nota interna o memorando.
 - . Manual de funcionamiento.
 - . Circulares informativas o tablón de anuncios.

. Comunicación ascendente:

- Relaciones desde los subordinados a los superiores. Relación de subordinación.
- Desarrollo dentro del ámbito jerárquico.
- Contenido de carácter profesional y relativo a las tareas. Escasez de relaciones informales.
- Positividad de falta de efectividad de la información por mediatización del poder superior.
- Procedimientos: Comunicación verbal e informes.

. Comunicación horizontal:

- Reuniones del comité de empresa.
- Círculos de calidad.
- Grupos de trabajo, comités de trabajo.
- Entrevistas.
- Reuniones.

. Redes de comunicación:

Las relaciones secundarias de dependencia en las organizaciones son mucho más importantes y determinantes para la cultura de las mismas que las primarias o meramente formales.

Las relaciones informales son más importantes y determinantes para la cultura que las meramente formales.

53. Efectos de la comunicación inadecuada.

- Falta de identificación entre emisor y mensaje (Comunicación de algo sobre lo que no se está de acuerdo).
- Falta de motivación o satisfacción del emisor o receptor (ausencia de compromiso o vínculo).
- Ausencia de bases sólidas para establecer un sistema de comunicación informal.
- Perturbaciones técnicas por defecto o por exceso de información (canales con excesiva carga de comunicación).

TEMA 10

54. Los cinco principios en los que se basa el concepto de formación.

- Clave del éxito empresarial.
- Clave del desarrollo personal.
- Clave de calidad y competitividad.
- Exigencia social versus necesidad tecnológica.
- Seguridad para el entorno.

55. El triángulo del aprendizaje.

Se divide en 2 zonas: la zona A que afecta más al trabajador y la zona B más relacionada con la tarea del puesto.

. Zona A:

- Instruir: comunica ideas y conceptos. Acumulación de información y conocimientos.
- Comprensión: procesamiento del conocimiento almacenado. Capacidad para entender las ideas y conceptos. Pone de manifiesto el potencial de conocimiento de un individuo.

. Zona B:

- Asimilación: incorporación de esos conocimientos al proceso vital y laboral, supone formar parte del proceso de profesionalización.
- Aplicación: puesta en practica del proceso formativo, en la practica que se deriva del desempeño del trabajo.

56. Objetivos de la formación.

- Equilibrio del trabajador: representado por el grado de adaptación de su trabajo al entorno empresarial.
- Competitividad de la empresa: contar con capital humano supone una ventaja competitiva frente al sector, por tanto, la formación supone competitividad.
- Mayor producción y resultados: la transferencia de la formación provoca un incremento en la satisfacción del trabajador y una mejora de resultados para la empresa.

- Desarrollo personal: el proceso supone el desarrollo del individuo personal y profesionalmente.

57. Diferencias entre el formador tradicional y el nuevo formador. (Ver cuadro pág. 317)

58. El transfer planificado y no planificado.

Aplicar aquello que se ha aprendido en el período formativo a la rutina, al trabajo, a la actividad diaria, se denomina transfer. El transfer es la transferencia de los conocimientos adquiridos en nuestra función y en la práctica en el puesto de trabajo.

. Planificado: el transfer planificado es crucial para la rentabilidad de la inversión, la planificación del transfer debe incorporar en su última fase conceptual la aceptación del transfer (seguimiento) como su consecuencia lógica y natural.

El transfer es la última fase de la formación, y en realidad, su objetivo y fin.

59. Características del Training y el Roting.

. Training:

- Enseñar el contenido de la función de un puesto concreto.
- Dar a conocer las normas generales y de seguridad en particular.
- Enseñar normas o principios para alcanzar un trabajo eficaz y eficiente.

. Roting:

- Se hace en puestos de trabajo distintos.
- Se suele aplicar a niveles superiores de empleo.
- Se aplica de forma esporádica.
- En ocasiones se utiliza como método de modificación de actitudes o de integración.

60. Organizaciones que aprenden. (ver cuadro pág. 333)

TEMA 11

61. Motivo vs. Motivación.

Motivos son las razones internas o externas que llevan a una determinada acción. Las personas actuamos basados en nuestros motivos personales. La evolución de la personalidad del hombre lleva aparejada la evolución de sus motivos vitales. Las personas no suelen tener un motivo si no varios. El motivo es el contenido de la motivación, si ésta es la fuerza el motivo es su causa, su razón de ser. El motivo no aporta por sí la acción del autor, la motivación sí ya que ésta arrastra a la voluntad para hacer algo.

62.El círculo motivacional.

Situación de equilibrio---Carencia----Necesidad

Motivación

Desequilibrio Deseo

Emoción

Frustración Acción

Insatisfacción-----Logro-----

Elección

Satisfacción-----

63. Principios de Motivación

- 1.No todos los factores que se producen son motivantes
- 2.La verdadera motivación del hombre se encuentra en el trabajo
- 3.La motivación se desprende y surge en el trabajo por ello está en estrecha relación con la cultura de la empresa y la capacidad de liderazgo de los jefes o directores
- 4.Motivación por el logro, es decir por la consecución de los objetivos
- 5.La motivación y el reconocimiento están directamente relacionados

64. Los 5 factores que permiten que un trabajador se motive y obtenga la satisfacción en su trabajo

- 1.Que el trabajador se sienta parte de un equipo
- 2.Los objetivos personales deben coincidir, o al menos ser compatibles, con los objetivos generales del grupo o la empresa
- 3.saber cómo y cuanto contribuye su trabajo al trabajo del equipo y a la consecución de los objetivos marcados
- 4.Que el trabajo le sea reconocido al trabajador
- 5.Tener clara la carrera profesional

Necesidades de condicionamiento

Categ.	Condicionante	Ámbito	Medios	Grado de satisf.
1.a	Físico	Personal Hogar	Organización de trabajo Condiciones de trabajo Condiciones familiares	Escaso
2.a	Económico	Personal Hogar Empresa	Producción Salario Vacaciones	Medio
3.a	Social	Personal Hogar Empresa	Descansos Calidad de vida Relación	Medio-alto
4.a	Seguridad	Personal	Estimación Confianza Progreso	Alto
5.a	Estatus	Personal Social	Categoría Tipo de trabajo Motivación Formación pasiva	Alto
6.a	Orientación	Personal Hogar Empresa Social	Formación activa Desarrollo Promoción, ambición, logro	Máximo

Necesidades de motivación

Categ.	Necesidad de motivación	Ámbito	Medios	Grado de satisf.
1.b	Integración	Empresa: ámbito laboral/ profesional	Necesidad de estar integrado en una organización Autonomía e independencia dentro de la organización Personalidad en la organización	Máxima Desarrollo indivi- dual frente a la empresa
2.b	Realización	Empresa: ámbito laboral/ profesional/ Social	Participación en la empresa Motivación permanente Promoción	Máxima Lucha para obtener mejores resultados

(.../...)

65. Necesidades de condicionamiento y motivación

3.b	Empresa: ámbito profesional social	Responsabilidades mayores Decisiones personales Madurez profesional	Máxima participación en decisiones
4.b	Personal social	Trabajar para sí mismo Máxima responsabilidad Desarrollo profesional	Máxima unión del yo personal y yo laboral

66. Maslow y la jerarquización de necesidades humanas

Pirámide de necesidades de maslow:

Autorealización

Estimación

Sociales

Seguridad

Fisiológicas

67. Características de la teoría de la motivación por objetivos y la teoría de los factores motivacionales

Tº Motivación:

Según esta teoría el eje motivacional es la meta fijada. El estudio del objetivo es básico

La satisfacción será mayor en la medida en que la rentabilidad alcanzada sea mayor con relación al esfuerzo desempeñado. Los resultados en el establecimiento y consecución de objetivos serán mayores si estos conllevan algún tipo de satisfacción intrínseca. Si el trabajador está condicionado por un trabajo eminentemente rutinario, repetitivo y absurdo, ni siquiera una motivación por objetivos podrá ser eficaz. La fijación de los objetivos por la misma que ha de alcanzarlos puede responder mas criterios de satisfacción que de productividad

Tª Factores:

Las necesidades del hombre son fruto de su condición humana y naturaleza pero también de sus expectativas y fantasías. Aparte de las necesidades básicas y fisiológicas están : el logro, agresión, filiación, relaciones sexuales, autonomía, poder, trabajo , amistad, paz ,amor, etc.