



Belen_Dominguez

www.wuolah.com/student/Belen_Dominguez

9403

Apuntes-GEE-Tema-4.pdf

? Apuntes GEE ?



3º Gestión y Estrategia Empresarial



Grado en Ingeniería Informática - Tecnologías Informáticas



Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática
Universidad de Sevilla

CUNEF

POSTGRADO EN DATA SCIENCE

Lidera tu futuro.
Define tu éxito.

Excelencia,
futuro, éxito.

www.cunef.edu

SÚMATE
AL ÉXITO

Tema 4 - La Gestión de Recursos Humanos

¿Cómo podemos definir un recurso humano?

Serán los conjuntos de elementos disponibles para resolver una necesidad que implica a las personas de la empresa.

Podemos reconocer unas tareas concretas:

- Dirección: Un directivo es aquel que cuyo trabajo recae en el de un grupo de personas. Algunas tareas de este sección son: prever, organizar, planificar, decidir, etc. Cuantas más tareas recaen en el directivo, más alto será su nivel. Debemos prefiijar nuestros objetivos y no caer en errores graves tanto tuyos como para el grupo.

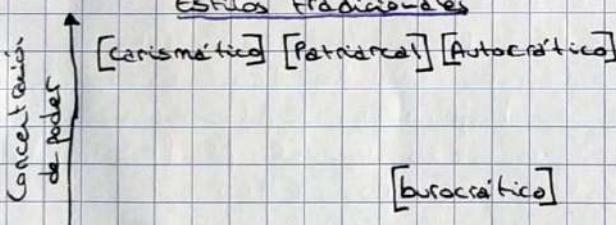
Las personas hacen su trabajo y el directivo el que provee los medios y recursos (también directivo facilitador).

El directivo debe saber manejar la situación y saber guiar a su grupo de manera efectiva y acorde a las necesidades de la empresa. A la hora de planificar las tareas debemos tener en cuenta las características de nuestro equipo (formación, información, medios de los que dispone, obstáculos, motivación, ...)

Vemos también 4 enfoque a la hora de dirigir:

- Estilo tradicional: Reflejo de situaciones reales para alcanzar a identificar estilos:

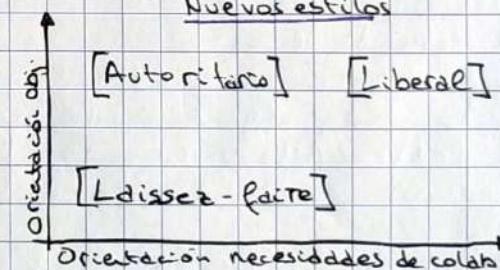
Estilos tradicionales



Estos son estilos tradicionales que han surgido: Carismático (líder con carisma donde recae el poder), Patriarcal (líder con poder pero con algo de reglas), Autocrático (grupo de líderes y muchas normas).

- Nuevos Estilos: En base a los antiguos, proponer nuevos estilos para probarlos:

Nuevos estilos



Menos visto: Autoritario (solo se echa cuenta a las necesidades de la empresa), Liberal (se tiene en cuenta tanto a la empresa como a los colab.) y Laissez-faire (No se preocupa por nada).

- Aproximación humanista de Douglas McGregor: Basada en teorías basadas en las organizaciones y sus comportamientos
 - Teoría X: El ser humano odia trabajar y es vago. Prefiere ser dirigido y busca seguridad (quitas implementar castigos?).
 - Teoría Y: No disgusta el trabajo, se compromete según la recompensa (normalmente aprecian que se reconozca su trabajo). No solo aceptan el trabajo sino que buscan recompensas.
 - Teoría Z de William Ouchi: Las personas quieren ser aceptadas en el grupo por lo que el dirigente deberá participar en decisiones, dirigir, dotar de medios,...
 - Teoría Z de Michael S. Itoue: Las personas quieren autonomía y el directivo observará desde la distancia analizando. Si de este modo no se avanza en el trabajo entonces se deberá cambiar el criterio.

- Matriz de Blake y Mouton: Se expresa de forma parecida a los nuevos estilos con más detalle:

- Los estilos se diferenciarán por el interés que tenga el dirigente por la expresión y la gente dentro de ella.
- Nace la "acmodación". Mantener la posición pero sin arriesgarse.



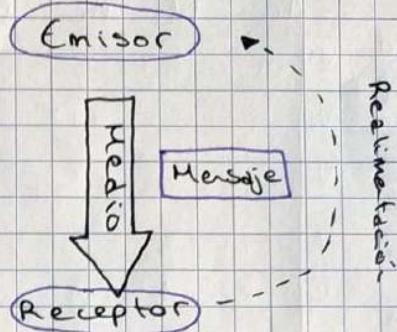
Entonces, ¿Cuál de todos estos estilos es el ideal? Ninguno. Todo depende de la situación tanto de la expresión como de lo que la rodea. Usaremos un estilo más rígido cuando tenemos un equipo nuevo, hay urgencia, la norma es baja, etc. Usaremos un estilo más participativo cuando hay un alto nivel profesional, tenemos un clima agradable entre miembros, etc.

No debemos confundir la figura del directivo con el "liderazgo". Esto no es más que una capacidad de una persona y no un trabajo como la dirección. Los líderes suelen caracterizarse por:

- Alta extroversión → Seguridad en sí mismo → Empatía → Inteligente

Una vez visto el punto de dirección, pasamos a la siguiente tarea, la comunicación.

- Comunicación: La tarea de transmitir una tarea a los personales. Dentro de un proceso de comunicación distinguimos entre emisor (transmite la idea, no tiene por qué ser suya, por lo que deberá ser alguien creíble), mensaje (conjunto de figuras que utiliza para enviar la idea), medio (cómo y por dónde transmitir, depende de la idea y el público), receptor (público deseado, el objetivo. Según la cantidad, tipo, localización cambian el mensaje y demás)



Tenemos la labor de realimentación para ver si hemos logrado lo que queremos.

Durante el proceso pueden surgir barreras que impiden que no se pueda transmitir. Dos puntos de vista:

- Por el elemento implicado: Intentaremos evitarlas con realimentación.
 - El receptor: ¿Es un individuo que escucha? ¿Puede atender?
 - El emisor: Si no es capaz de transmitir, no tiene carisma, no sabe del tema,...
 - Construcción del mensaje: puede que no se utilicen los medios necesarios o que no entiendan lo que queremos decir.
 - Elección del medio: Excesivamente formal o informal, etc.
- Por el sentido en que se desarrolla: Comunicación descendente (emisión de instrucciones) o ascendente (realimentación de datos, procesos, etc).
 - Barreras en descendente: Estilo de directivo, miedo a no conseguir influir, no estar formado, etc.
 - Barreras en ascendente: No se valoran las opiniones o quejas, falta de oportunidades, poca participación, etc.

Hay otra forma de comunicarse más "informal", no verbal: los ojos, la mirada, forma de hablar, de saludar,...

- Valoración de puestos de trabajo: proceso para determinar el valor relativo (en términos no monetarios) de cada tarea respecto a las demás utilizando procedimientos apropiados. Deberá ser independiente de la persona, porque suele ser la base de los sistemas de remuneración. Verás 2 métodos:

- Clasificación jerárquica: Comparación de cada puesto de trabajo con una serie de valores. Señalarán entre cada pareja de puestos cuál es inferior, separarán las valoraciones erróneas (ya que tendrán varios valoradores) y establecer el orden definitivo según el promedio.

POSTGRADO EN FINANZAS

Lidera tu futuro. Define tu éxito.



Si, por ejemplo tenemos las siguientes valoraciones dadas a varias secciones:

	PO	DF	ME	DE	EN
V1	4	3	5	2	1
V2	4	5	1	2	3
V3	4	3	2	1	5
V4	2	3	5	4	1
V5	5	1	2	3	4
V6	2	4	3	5	1
V7	4	2	5	3	1
	25	21	23	20	16

Después de eliminar las secciones que tienen el mismo puntaje

nos quedan 2 secciones: V3 y V7

Como tenemos empate en PO y ME, nos olvidamos del resto y venimos para cada valorador quien es más importante y quien gane más veces será más importante (0). Por tanto nos quedan las siguientes puestas: 1 = EN (11), 2 = DF (18), 3 = DE (19), 4 = PO, 5 = ME.

PO DF ME DE EN

0	1	0	1	0
0	9	16	1	4
4	1	0	1	0
1	1	9	0	9
4	4	4	4	0
0	0	0	0	0

	PO	DF	ME	DE	EN
V1	1 ²	0	1 ²	0	0
V2	1 ²	2 ²	3 ²	0	2 ²
V3	1 ²	0	2 ²	1 ²	4 ²
V4	3 ²	0	1 ²	2 ²	0
V5	0	2 ²	2 ²	1	3 ²
V6	9	1	1	9	0
V7	1	1	1	1	0
	12	21	23	20	16

Elegimos V3 ya que su suma es la más alta.

$$R_i = 1 - \frac{6 \cdot 22}{5 \cdot (5^2 - 1)} = -0,1$$

n puestos

$$R_i = 15 \cdot \frac{\sum_{j=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_j)^2}{n \cdot (n^2 - 1)}$$

esta tabla se consigue elevando a 2 la diferencia entre el puesto dado y el resultado

se elimina

$$R = 1 - \frac{6 \cdot 30}{120} = 1 - \frac{180}{120} = -0,5$$

Quitamos de valorador V2 y volvemos a ver la suma de todas las valoraciones para ver en qué puesto quedan.

Haciendo otra iteración nos sale PO = 4, DF = 2, ME = 5, DE = 3 y EN = 1. Al hacer la tabla de arriba otra vez el más alto nos da $R_i = \phi$ ó superior, siendo ϕ un umbral que hemos puesto nosotros (lo de el encuestado). Este umbral será el que nos avise que hemos terminado el ejercicio.

► Método de Puntuación de factores: Valoración de una serie de factores comunes a todas las actividades y que en cada una se encuentra con una intensidad.

1- Fijar objetivos: genérico o específico, original o adaptado, etc.

2- Formar Comité de Valoración: personal técnico, directivo, representantes de los trabajadores...

3- Seleccionar factores de valoración: entre 8 y 12

En los últimos hay ↗

• Requisitos profesionales

• Responsabilidad

• Esfuerzo

• Condiciones de trabajo

Deben tener las siguientes caract. ↗

• Identificación

• Importancia relativa

• Independencia

• Definición

SÚMATE
AL ÉXITO

Excelencia,
futuro, éxito.

www.cunef.edu



- 4- Elección de los grados: Se dan entre 3 y 8 y pueden darse en número igual o distinto por cada factor.
- 5- Redactar el Manual de Valoración: se junta lo anterior
- 6- Ponderación de factores y grados
- 7- Determinar las clases valorativas (categorías o escalones) y valorar los puestos de trabajo.

Todos estos métodos tienen como objetivo la fijación del pago a cada puesto (remuneración). Desde el punto de vista exclusivo de la valoración de puestos existen varias alternativas:

- Establecer una tasa fija por cada puesto.
- Definir clases valorativas (puestos bajos, intermedios o altos por ejemplo) y fijar una tasa a cada clase (todos los trabajos dentro de cada clase igual).
- Definir intervalos de remuneración a cada clase, es decir, los puestos en una misma clase valorativa podrán optar a un sueldo dentro de un intervalo asociado a la clase (Ej: puestos bajos entre 500€ a 700€, medios entre 1000€ y 1500€ y altos entre 2000€ y 3000€).
- Selección de personal: buscar a la persona adecuada para un puesto. ¿Qué interfiere? ¿Qué condicionantes tenemos?
 - Internos: Depende del candidato
 - Poder: ¿Puede el individuo realizar el trabajo?
 - Tiene algún impedimento?
 - Saber: el candidato debe tener formación y conocimiento.
 - Querer: motivación del individuo.
- Externos: Depende del medio ambiente en el que se ha desarrollado el candidato, es esfuerzo que ha dado hasta el momento, como ha resuelto problemas, etc.

Usaremos el Método de los cinco factores:

- 1- Impacto sobre los demás: presencia física, vocabulario, etc.
- 2- Cualificación y experiencia: Nivel de estudios, formación adicional, experiencia, etc. Es objetivo.
- 3- Cualidades innatas: capacidad de liderazgo, razonamiento, ...
- 4- Motivación: Quien la tiene puede desarrollar cualidades extras.
- 5- Equilibrio mental: mantener el equilibrio entre presiones internas y el trabajo.

Tendremos que ver para cada puesto de trabajo cuáles factores son imprescindibles y cuáles más secundarios (Ej: Médico versus cajero de supermercado).

• Motivación: Debenos distinguir entre necesidad y objetivo. Si cumple el objetivo puendo suplir mis necesidades (Ej: para poder llegar a fin de mes <necesidad> necesito un sueldo de al menos 1000 euros <objetivo>). Hé todos la motivación tradicional:

- Kita (wick into the ass): A base de castigos, físicos o psicológicos. Tambien está la positiva "si haces lo que te digo te recompensó".
- Teoría de mantenimiento de la motivación de Herzberg:

1º Los factores que causan la satisfacción en el trabajo son distintos a los que provocan insatisfacción. Ej: tener un sueldo alto suele aparecer como motivación mayoritariamente que como desmotivación.

2º Las causas principales de insatisfacción están relacionadas con factores no ligados con el trabajo: sueldo, relaciones interpersonales, seguridad, etc. Se denominan factores de higiene o mantenimiento.

3º Las causas que producen satisfacción se encuentran en el contenido del trabajo: éxito, reconocimiento, desarrollo, etc. Llamados factores de motivación.

• Negociación: Llegar a un acuerdo con alguien con quien tenemos un interés común. Importará quienes son las partes implicadas, qué se quiere negociar y qué quieren las dos partes.

Tendremos varios etapas en una negociación:

- Análisis de lo que hemos dicho anteriormente qué importa.
- Identificar cuál hemos elegido e lo deseado y cuál es abandonar.
- Realizar un proceso de lo que quiere la otra parte.
- Hacer la discusión detallada de los asuntos a negociar.
- Realizar propuestas parciales sobre aspectos intermedios.
- Alcanzar el intercambio final (importante NO CAER EN EL ACUERDO).

En el ámbito del trabajo una negociación hacia el jefe puede ser más difícil si este está reacio, con una postura negativa. Lo óptimo será elevarlo a una situación positiva, debemos empatizar para que captenos su atención.