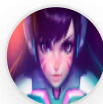


WUOLAH



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 implique 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 esta sección son: prever, organizar, planificar, decidir, etc. Cuantos más tareas recaen en el directivo, más alto será su nivel. Debemos pre fijar nuestros objetivos y no caer en errores graves tanto tuyos como para el grupo.

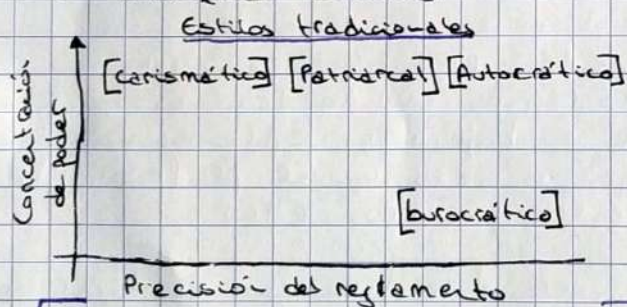


Las personas hacen su trabajo y el directivo el que provee los medios y recursos (también llamado directivo facilitador).

El directivo debe saber manejar la situación y saberguiar 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, ...).

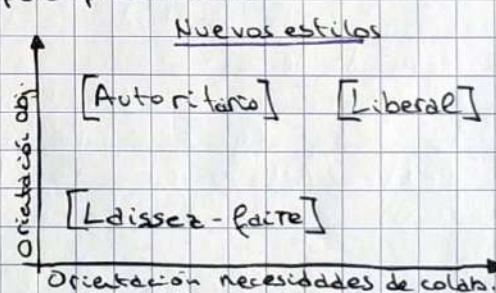
Vemos también 4 enfoques a la hora de dirigir:

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



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:



Hechos 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 acepta el trabajo sino que busca 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 de W de Michael S. Inoue: Las personas quieren autonomía y el directivo observará desde la distancia analizando. Si de esta forma 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 empresa y la gente dentro de ella.

→ Nace la "acomodación". Mantener la posición pero sin arriesgarse.



Entonces, ¿cuál de todos estos estilos es el ideal? Ninguno.

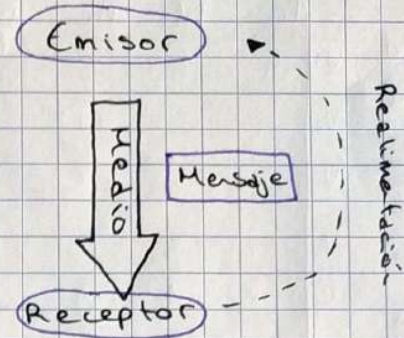
Todo depende la situación tanto de la empresa como de lo que la rodea. Usaremos un estilo más rígido cuando tenemos un equipo novato, hay urgencia, la moral es baja, etc. Usaremos un estilo más participativo cuando haya un alto nivel profesional, tengamos un clima agradable entre miembros, etc.

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 las personas. 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 utilizo para enviar la idea), medio (cómo y por donde transmitir, depende de la idea y el público), receptor (público deseado, el objetivo. Según la cantidad, tipo, localización cambiamos el mensaje y demás)



Tenemos la labor de realimentación donde vemos si hemos logrado lo que queremos.

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

- ▶ Por el elemento implicado: Intentaremos evitarlas con realimentación.
 - El receptor: ¿Es un individuo que escucha? ¿por dónde?
 - 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 entendamos 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 a 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 oportunos. Deberá ser independiente de la persona, aunque suele ser la base de los sistemas de remuneración. Vemos 2 métodos:
- ▶ Clasificación Jerárquica: Comparación de cada puesto de trabajo con una serie de valores. Señalaremos entre cada pareja de puestos cual es inferior, separaremos las valoraciones erróneas (ya que tendremos varios valoradores) y establecer el orden definitivo según el promedio.

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

Después de eliminar V3 ya que su suma es la más alta.

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

$$R_i = 16 \cdot \frac{\sum_{j=1}^n (o_{ij} - \bar{o}_j)^2}{n \cdot (n^2 - 1)}$$

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

Como tenemos empate en PO y ME, nos olvidamos del resto y vemos para cada valorador quien es más importante y quien gana más veces será más importante (O). Por tanto nos salen los siguientes puestos: 1=EN (11), 2=DF (18), 3=DE (19), 4=PO, 5=ME.

4	2	5	3	1
PO	DF	ME	DE	EN
0	1	0	1	0
0	4	16	1	4
4	1	0	1	0
1	1	9	0	9
4	4	4	4	0
0	0	0	0	0

se elimina

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

Quitamos al valorador V2 y volvemos a ver la suma de todas las valoraciones para ver en que puesto salen.

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

► Método de Puntuación de Factores: valoración de una serie de factores comunes a todas las actividades y que en cada una ~~con~~ ^{de} 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 cada uno hay 3

- * Requisito profesional
- * Responsabilidad
- * Esfuerzo
- * Condiciones de trabajo

Deben tener las siguientes caract.:

- * Identificación
- * Importancia relativa
- * Independencia
- * Definición
-

- 4- Elección de los grados: Se dan entre 3 y 8 y puede 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?
 - Tener según 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, el 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 cuales factores son imprescindibles y cuales más secundarios (Ej: Médico versus cajero de supermercado).

• Motivación: Debemos distinguir entre necesidad y objetivo. Si cumplo el objetivo puedo suplir mis necesidades (Ej: para poder llegar a fin de mes <necesidad> necesito un sueldo de al menos 1000 euros <objetivo>). Métodos de motivación tradicional:

- ▶ Kita (Kick into the ass): A base de castigos, físicos o psicológicos. También 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 queremos las dos partes.

Tendremos varias etapas en una negociación:

- ▶ Análisis de lo que hemos dicho anteriormente qué importa.
- ▶ Identificar cuánto hemos llegado a lo deseado y cuánto 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 llevarlo a una situación positiva, debemos empatizar para que captemos su atención.