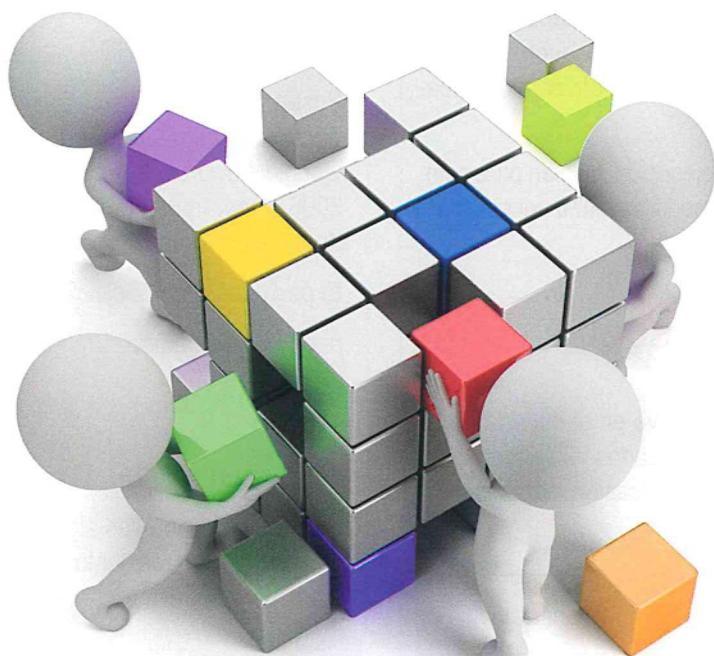
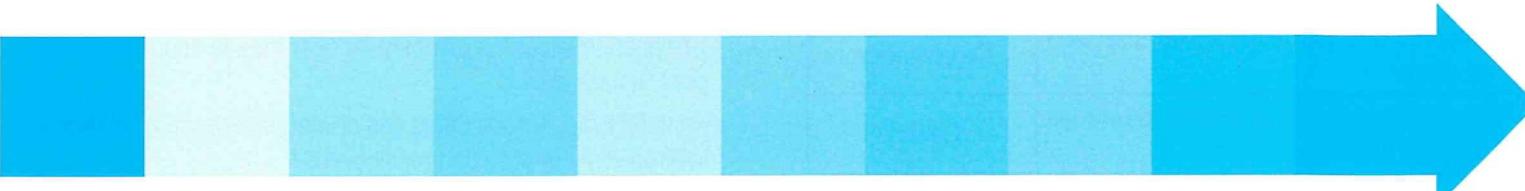


CONTENIDOS:

1. La dirección y el liderazgo
2. La motivación laboral
3. La organización de la empresa
4. Obligaciones de la empresa en materia laboral

**OBJETIVOS:**

1. Distinguir entre dirección y liderazgo
2. Conocer las distintas teorías sobre liderazgo.
3. Conocer los motivos laborales y las técnicas de motivación.
4. Elaborar un organigrama y un análisis de puestos.
5. Conocer las obligaciones laborales de la empresa.



Funciones clásicas de la dirección

Principios del siglo XX, H. Fayol escribió en "La organización científica del trabajo" las funciones básicas de la dirección, las cuales siguen considerándose hoy en día como un referente. Veamos cuáles son:

- a) La Planificación: El directivo es previsor por naturaleza, por lo que se encarga de planificar lo que hay que hacer, con los medios necesarios y el presupuesto que implica.
- B) La Organización: Organiza detalladamente todos los recursos necesarios para llevar a cabo el plan: qué personas se van a encargar, cuándo, cómo, etc. Esto lo consigue a través de un organigrama donde se fijan las funciones de cada puesto y la relación jerárquica entre las partes de la organización.
- c) La Ejecución: Lleva a la práctica los planes diseñados. Para ello deberá tomar decisiones en el día a día, resolver las anomalías que ayan surgiendo, así como dar órdenes y saber motivar a los trabajadores para que se ejecute el plan.
- d) El Control: Pedirá resultados sobre la ejecución del plan para compararlos con lo planificado y realizar las modificaciones necesarias.

Caso práctico resuelto

Edro ha sido contratado como cargo directivo en el departamento de chapa y pintura, donde trabajan 50 empleados. Clasifica las siguientes funciones que debe realizar en: planificación, organización, ejecución y control:

• Prepara el presupuesto de gastos de personal del año que viene	Planificación
• Distribuye las funciones entre los trabajadores de las 3 secciones del departamento	Organización
• Motiva a un empleado muy eficiente que está bajo de moral	Ejecución
• Programa el plan de actuación del departamento	Planificación
• Decide qué encargado depende de otro encargado superior	Organización
• Pide a los encargados la hoja de producción del mes	Control
• Se reúne con los encargados para explicar qué objetivos ha propuesto para este año	Ejecución
• Decide si es necesario realizar 2 horas extras durante una semana	Ejecución
• Prepara los turnos de trabajo de la sección de chapa	Organización
• Presenta al gerente la evaluación de los objetivos previstos	Control

La figura del CEO

¿Qué es el CEO y cuáles son sus funciones?

El CEO es la palabra que se utiliza actualmente para referirse al director ejecutivo de una empresa (Chief Executive Officer).

Sus funciones son: Crea la visión, inspira y motiva a los trabajadores, tiene la última palabra en las decisiones de las estrategias a largo plazo. No es el presidente de la empresa aunque sí puede coincidir en pequeñas empresas, por lo que debe rendir cuentas al propietario. No es una buena idea tener 2 CEO, eso le ocurrió al banco de Leman Brothers y terminó en quiebra. Puedes ampliar:

Canal EmprendeAprendiendo ¿Qué es un CEO y cuáles son sus funciones? | Euge Oller

<https://www.youtube.com/watch?v=QmDm1ntxICE> 3:41

Susan Wojcicki, la CEO que está detrás de Youtube

Susan Wojcicki, la empleada núm. 18 de Google, no es muy conocida, sin embargo fue su responsable de marketing creando en 2003 Google Adwords, así como convenció a sus propietarios que en 2006 compraran Youtube, siendo la actual CEO y responsable del desarrollo de este importante canal en nuestras vidas.

El perfil de Susan Wojcicki

<https://www.youtube.com/watch?v=mZGLQO84DBI> 3:19

Redacta tu plan de empresa

En todas las empresas alguien debe ejercer la función de dirección y asumir las tareas tanto de despacho como de relación con los trabajadores que implican. Basándote en tu proyecto de empresa:

Indica quién va a llevar la dirección en tu empresa

- Si van a ser varios socios, indica quién se hace cargo de qué

Evalúa tu interés para las tareas de dirección

- ¿Te gusta realizar planes detallados por escrito? ¿Y realizar presupuestos?
- ¿Te gusta organizar todos los medios para que esté todo disponible (medios materiales y humanos) a tiempo?
- ¿Crees que sirves para implantar los planes en la práctica? ¿Estás dispuesto a revisarlos sobre la marcha y solventar las anomalías que vayan surgiendo? ¿Te gusta hacer "gestiones"?
- ¿Te gusta dar instrucciones de trabajo a los demás? ¿Crees que sabes motivar y dirigir a los demás?
- ¿Te gusta controlar y revisar el trabajo de los demás?
- ¿Sabes delegar el trabajo cuando es necesario?
- ¿Te gusta evaluar los planes y recoger toda la información necesaria para ello?
- En definitiva, ¿te consideras con el interés necesario para llevar la dirección y gestión de una empresa?

1. La dirección y el liderazgo

En el lenguaje coloquial dirección y liderazgo suelen **utilizarse como sinónimos**, pero vamos a ver que hay notables diferencias. De hecho, **una cosa es ser jefe y otra ser líder**.

Dirección	Liderazgo
• Es nombrado por la empresa.	• Es elegido por los demás.
• Cuenta con el apoyo oficial de la empresa.	• Puede contar con el apoyo de la empresa o no.
• Se le obedece por el puesto que ocupa, por ser el jefe.	• Se le obedece por sus cualidades personales, que hacen que los demás le sigan.
• Gestiona el día a día de la empresa, es un gestor.	• Tiene capacidad de influir sobre las personas.
• Planifica, organiza y controla el trabajo de los demás, está más orientado a la estabilidad.	• Tiene visión de futuro, es un estratega, por lo que está más orientado al cambio.

Es por ello que **los directivos o jefes** de las empresas deben contar **además con las habilidades de liderazgo**. El puesto que ocupan les dará la autoridad oficial para ser jefes, pero para ejercer sus funciones de forma efectiva deberían contar con la "autoridad personal" que otorga el liderazgo.

A) Funciones de la dirección

La dirección de una empresa debe llevar a cabo tanto tareas "de **despacho**" como tareas "de **relación con los trabajadores**". De forma resumida podemos decir que la **función de dirección consiste en**:

- Establecer los objetivos de la empresa y **los planes** para conseguir esos objetivos (decidir **el qué**).
- Dotar de una **organización** y de los recursos humanos y materiales necesarios (decidir **el cómo**).
- Encargarse de **dirigir, motivar y controlar a los trabajadores** para que se cumplan los planes.

Las dos primeras funciones son tareas de despacho, pero la tercera requiere relacionarse con los trabajadores. De ahí que los directivos deban **adquirir habilidades de liderazgo** para que los planes ideados en los despachos lleguen realmente a implantarse.

B) Teorías del liderazgo

¿Quién es un líder? ¿El líder nace o se hace? Son preguntas que desde la Psicología y la Dirección de Empresas se han planteado desde hace muchos años. Hoy en día sabemos que el **liderazgo es la capacidad de una persona para influir sobre los demás**, y ese es un concepto aceptado; sin embargo, **no hay acuerdo sobre por qué unas personas son líderes o no, y el motivo por el que influyen**. De ahí que tengamos diversas teorías del liderazgo.

C) El liderazgo como rasgo de personalidad

Esta teoría parte de que el **líder nace** y no se hace, ya que los grandes líderes de la historia tienen unas características de **personalidad** que les hacen ser líderes. ¿Qué **características** debe tener un líder?

- **Visión de futuro**, tiene claro dónde está y dónde quiere ir.
- Acepta el **riesgo**, es innovador, no teme al fracaso.
- Es creativo, es capaz de **crear lo que no existe**, está abierto a nuevas maneras de hacer las cosas.
- Inspira **confianza** en sus seguidores, es **honrado**, actúa a favor del bien común de forma ética.
- Está **visible**, presente, comprometido con el proyecto.
- Capacidad de **comunicación**, informa a la gente, contribuye a que se impliquen en el proyecto.



FÍJATE

El mejor video de liderazgo

<https://www.youtube.com/watch?v=E8UQrDD2nQw>
2:33

¿Por qué crees que el niño tiene cualidades de liderazgo y no de dirección?



FÍJATE

Muchas películas del cine de acción han mostrado la figura del líder como "héroes" que son seguidos por las masas, recurriendo a figuras históricas (por ejemplo Robin Hood). Ello ha fomentado la creencia de que el líder nace y no se hace.

Sin embargo, los estudios sobre liderazgo han venido a demostrar que un buen líder en una situación **si lo cambias a otro contexto ya no es líder**. Llevándolo a un caso extremo, podríamos imaginar qué pasaría si trasladásemos a un líder religioso como el Papa a liderar una empresa multinacional de productos financieros, o viceversa.

Por tanto, **no existen características de personalidad** que le permitan a una persona **ser líder siempre**.

Caso práctico resuelto

Perico es nombrado presidente de la Federación Española de Ciclismo por su carisma a lo largo de su carrera profesional. En la votación recibió un amplio apoyo de ciclistas y directores de equipo así como de federaciones autonómicas. Juanjo, Director de Carreras, que está bajo las órdenes de Perico, lleva 16 años en el cargo. Es muy meticuloso con los papeles y a los organizadores de carreras que no presentan todos los documentos a tiempo les castiga sin organizar la carrera. Los organizadores de carreras están pensando en hacer una huelga y no organizar ninguna carrera más a lo largo del año. Perico, con su carisma y su saber hacer, consigue desconvocar la huelga.

¿Quién ha ejercido el liderazgo y quién la dirección? ¿Por qué?

Solución:

Perico ha ejercido el liderazgo porque tiene un carisma reconocido por los demás, así se vio en la votación a las elecciones. Pero además, Perico también tiene el poder del jefe, pues es Presidente de la Federación, y eso también le ayuda en la negociación.

Juanjo solo tiene el poder de la dirección, del puesto que ocupa como Director de Carreras de la Federación, pero no tiene reconocido el liderazgo por los organizadores de carreras.

Caso práctico resuelto

Plítala a las siguientes personas en la malla gerencial de Blake y Mouton y justifica por qué.

) Pedro, director de toda la vida de una empresa de 20 trabajadores. Valora especialmente que sus trabajadores cumplan los objetivos, desconoce los nombres de sus empleados y los problemas con los que se encuentran estos día a día.

) Amparo, directora joven con 2 años de antigüedad en la empresa. Para ella lo importante es que se valoren simultáneamente tanto los objetivos de la empresa como a sus empleados, de manera que se eviten los conflictos y se llegue a un equilibrio entre ambos tipos de intereses.

) Sonia, lleva 4 años dirigiendo una empresa a la cual ha sacado de la penosa situación en la que se encontraba. Su receta es conseguir unir los objetivos de la empresa con los objetivos personales de sus empleados, de forma que todos se sientan responsables de la marcha de la empresa.

Solución:

) Pedro es la dirección de tarea (9.1). Alta orientación hacia la tarea y baja hacia las personas.

) Amparo es la dirección intermedia (5.5). Busca un equilibrio o punto intermedio entre ambos intereses, sin excederse en ninguno.

) Sonia es el trabajo en equipo (9.9). Consigue que los trabajadores estén orientados a la tarea y crear un buen clima de trabajo.

Soft skills: Autoestima y actitud

Jorge Bucay - Un cuento sobre valorarse a uno mismo

<https://www.youtube.com/watch?v=D9aNe2Mb7ic> 3:27

¿A quién preguntas sobre tu valía? Este cuento viene a decírnos que hay que preguntar lo que valen las cosas allí donde puedan valorarlas, no es lo mismo preguntar por el valor de un anillo a un mercader que a una joyería...

a) ¿Quiénes son tus referentes para valorarte, de quién recibes autoafirmación...familiares, amigos, redes sociales, pareja...?

b) ¿Qué opinas tú mismo sobre tu valía?

Charla TED: Actitud | Victor Küppers | TEDxAndorraLaVella

<https://www.youtube.com/watch?v=nWeclwtN2ho&list=LLjF6I2V3LXv7u179gehVUnQ&index=753> 20:04

En este vídeo podrás comprobar el valor de levantarse con buena actitud ante la vida y lo bien que comunica esta idea Küppers.

a) ¿Por qué las personas somos como bombillas? (min. 2)

b) ¿Qué opinas sobre la respuesta que le da Ana, la recepcionista del hotel, a Víctor Küppers? Señala los puntos fuertes que ves en esa respuesta. Imagina que tú hubieras sido un trabajador de ese hotel, ¿cómo hubiera sido tu respuesta ante esa petición? ¿Hubiera sido más serio y correcto? Compara cómo hubieras actuado tú y descubre puntos de mejora. (min. 3)

c) ¿Qué significa la fórmula $V = (C+H) \times A$? (min. 6)

d) ¿Por qué considera que para ir chutado en la vida hay que ser agradecido y tener ilusión? (min. 11 y min. 15)

Ser mujer en la alta dirección

Charla TED: El talento de la mujer en la industria automotriz | Mayra González

<https://www.youtube.com/watch?v=OhdqlqtqEPA> 13:33

Mayra González es la CEO de Nissan México, una mujer que dirige una industria automovilística dominada mayoritariamente por hombres, una referente de dirección no habitual en este sector.

a) ¿Cómo demostró con imágenes que el hecho de trabajar como directora general en este sector no significaba que tuviera que perder su feminidad?

b) ¿Qué significa para ella ser mujer que dirige una industria dominada mayoritariamente por hombres? ¿A qué no hay que renunciar?

c) ¿Por qué ser mujer lo vio como una ventaja competitiva a la hora de exponer sus argumentos?

d) Explica las dos conclusiones a las que ha llegado tras 18 años sobre la importancia de los resultados y de pedir reconocimiento.

e) En definitiva, ¿qué papel juega para ella el talento?

D) Teoría humanista de McGregor

McGregor (1960) parte de que existen **dos formas de ver el ser humano**, y ello lleva a que la dirección y el liderazgo en las empresas se vea de manera diferente. Así, no es lo mismo una concepción del ser humano bajo la **teoría que él llama "X"** que desde la teoría "Y". Veámoslo:

Teoría X	<ul style="list-style-type: none"> • El ser humano es vago por naturaleza y tiende a evitar el trabajo, por lo que la mayoría de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza. • El ser humano común prefiere que le dirijan y no tomar responsabilidades, tiene poca ambición. • Esto obliga a la empresa a estar controlando y amenazando con castigos para que cumplan con su trabajo. El estilo autoritario es el adecuado para que se cumplan los objetivos de la organización. • Los trabajadores se motivan por dinero, hay que motivarlos con premios económicos para que se esfuercen.
Teoría Y	<ul style="list-style-type: none"> • En las personas el esfuerzo es algo natural, por lo que poseen la capacidad de autocontrolarse y dirigirse a sí mismas. • Las personas poseen creatividad y motivación hacia el trabajo. • Los trabajadores se comprometen con los objetivos de la empresa y asumen responsabilidades en la medida en que pueden al mismo tiempo satisfacer sus necesidades. • La función de la dirección será permitir que los trabajadores puedan cumplir los objetivos de la organización a la vez que los suyos personales, lo que incrementará la motivación para implicarse en la empresa.

E) Teoría de la Malla Gerencial de Blake y Mouton

Esta teoría supuso un paso importante en el **estudio de las conductas** de qué es lo que hace realmente un líder. Parte del supuesto de que **el líder se hace y no nace**, por lo que **se puede enseñar a ser líder** si estudiamos qué conductas concretas llevan a cabo los líderes. **Cualquier persona puede ser líder** si aprende las conductas adecuadas de liderazgo.

De su estudio se desprende que los líderes realizan dos tipos de conductas enfocadas a dos intereses:

- **Interés por la producción o la tarea:** El líder se orienta a conseguir los objetivos de la organización, está orientado a la tarea en sí.
- **Interés por las personas:** El líder está orientado a las necesidades de las personas, les da apoyo y persigue lograr un buen ambiente.

Esta teoría vendría a recoger la aportación de McGregor con la teoría X e Y, sin embargo, Blake y Mouton añaden que pueden **existir puntos intermedios y combinación de ambos intereses**. Veámoslo en un gráfico:



Caso práctico resuelto

Aplica la teoría de Hersey y Blanchard a los siguientes casos. Para ello sigue las siguientes pautas:

- º) Indica cuál es el nivel de madurez de los trabajadores (el M).
- º) Indica qué conducta de tarea y qué conducta de relación ha utilizado el líder o jefe (la E). ¿Qué tipo de poder ha utilizado?
- º) Relaciona si el estilo de liderazgo ha sido adecuado al nivel de madurez de los trabajadores e indica cuál sería el correcto.

- º) Inés y Ana acaban de terminar el ciclo superior de Química. Las han llamado para trabajar en una empresa de vertidos industriales, lo que están muy contentas. La jefa que se hace cargo de ellas está siempre encima, vigilándolas a ver si se equivocan, y a la más tímida les pega la bronca "porque no se enteran de nada". Las chicas están pensando en dejar la empresa.

- º) El nivel de madurez es de M2, ya que aunque tienen un ciclo no conocen las tareas concretas que hay que hacer en esa empresa (no saben), pero por otro lado sí que quieren aprender porque están ilusionadas con su nuevo trabajo (sí quieren).

- º) El estilo de liderazgo ha sido un E1- Directivo. Tiene una alta orientación a la tarea (da instrucciones) pero les da poco apoyo personal (las vigila continuamente y les pega la bronca). El poder que utiliza es el coercitivo (castigo).

- º) No es adecuado el tipo de liderazgo, debería ser un estilo E2-Persuasivo, darles instrucciones pero también apoyo.

- º) Antonio lleva 15 años en el taller cumpliendo siempre con su trabajo y con un alto grado de autonomía. Acaban de contratar al nuevo jefe de equipo, un chico joven que les indica a todos los trabajadores sin excepción qué deben hacer al detalle, preocupándose constantemente de cómo llevan la faena, si necesitan cualquier ayuda, si les falta algo, que para eso está él, etc. Antonio cada vez que se acercarse al nuevo jefe intenta esconderse para que no le vea.

- º) El nivel de madurez de Antonio es M4, pues sabe realizar la tarea y además siempre cumple con su trabajo (sí sabe - sí quiere).

- º) El estilo de liderazgo del nuevo jefe es E2-Persuasivo, da constantes instrucciones y además mucho apoyo al trabajador. El poder que utiliza es el de recompensa.

- º) No es adecuado el tipo de liderazgo, debería ser un E4-Delegador, un jefe que dé pocas instrucciones (el trabajador ya lo sabe hacer) y que además no dé mucho apoyo personal (el trabajador se siente solo y no está motivado y no hay que agobiárselo). Lo mejor es delegarle y que trabaje él solo, resolviendo sus dudas cuando las tenga.

Caso práctico resuelto

Julio tiene una empresa de construcción desde hace varios años. Como su hijo de 18 años, Ismael, no quiere estudiar, lo ha obligado a trabajar en la obra. Ismael no tiene ningún interés por aprender y hace lo mínimo posible, llegando además tarde todos los días. En la obra también trabajan Federico y Mohamed. Federico es un veterano de la construcción que lleva 25 años trabajando, sin embargo, siempre que puede se escaquea y va a su ritmo, tranquilo. Mohamed también lleva años en la construcción, pero últimamente ha bajado su rendimiento por una desgracia familiar que lo tiene desmotivado y descentrado.

Según la teoría de Hersey y Blanchard, ¿qué estilo de liderazgo sería el adecuado a cada trabajador? Reflexiona sobre si esta teoría es exacta.

Solución:

- a) Ismael tiene un nivel de madurez M1, no sabe el oficio de la obra y tampoco quiere aprender, llegando tarde todos los días (no sabe - no quiere). El estilo adecuado sería el E1-Directivo, dando órdenes y poco apoyo personal, utilizando el poder coercitivo o castigo.
- b) Federico tiene un nivel de madurez M3, sí sabe el oficio pero no quiere trabajar. El estilo adecuado será un E3- Participativo, dándole apoyo personal para saber por qué no quiere trabajar.
- c) Mohamed tiene también un nivel M3, sí sabe pero no está motivado, y el estilo adecuado sería un E3-Participativo, dándole apoyo personal y preocupándose por su situación personal.

¿Los estilos de Hersey son los adecuados en estos casos?

El punto débil de su teoría es **profundizar en qué significa el "no quiere"**, pues cuando un trabajador está desmotivado puede ser por muchas causas, y no se puede tratar igual a una persona que está triste, que a un joven que tal vez quiere trabajar en otro oficio, que a alguien que simplemente no quiere trabajar. De ahí que sea tan importante **conocer la motivación laboral** del trabajador que se aborda en el punto siguiente.

Redacta tu plan de empresa

Reflexiona sobre si podrías asumir el liderazgo en tu empresa:

- ¿Tienes los rasgos de personalidad que se indican en la teoría de los rasgos de personalidad?
- ¿Estás de acuerdo con la teoría X o la Y? ¿En qué medida?
- Todo el mundo puede ser líder. ¿Estarías más orientado a la tarea o más a las personas?
- ¿Crees que podrías utilizar distintos tipos de liderazgo según la situación que te encontrases, como indica la teoría de Hersey?

F) Teorías situacionales

Para las teorías situacionales no existe un líder mejor que otro en sí, sino que **cada situación va a requerir un estilo de líder**. Por lo tanto habrá que estudiar cuáles son las situaciones posibles y el líder más adecuado. Destacamos la **teoría de Hersey y Blanchard** por su fácil aplicación al mundo laboral.

La idea básica es que el estilo de liderazgo debe adaptarse a la madurez de los trabajadores.

El **estilo de liderazgo** puede ser **orientado a la tarea y orientado a las personas**, admitiendo combinación de ambas, tal como vimos en la teoría de Blake y Mouton anterior.

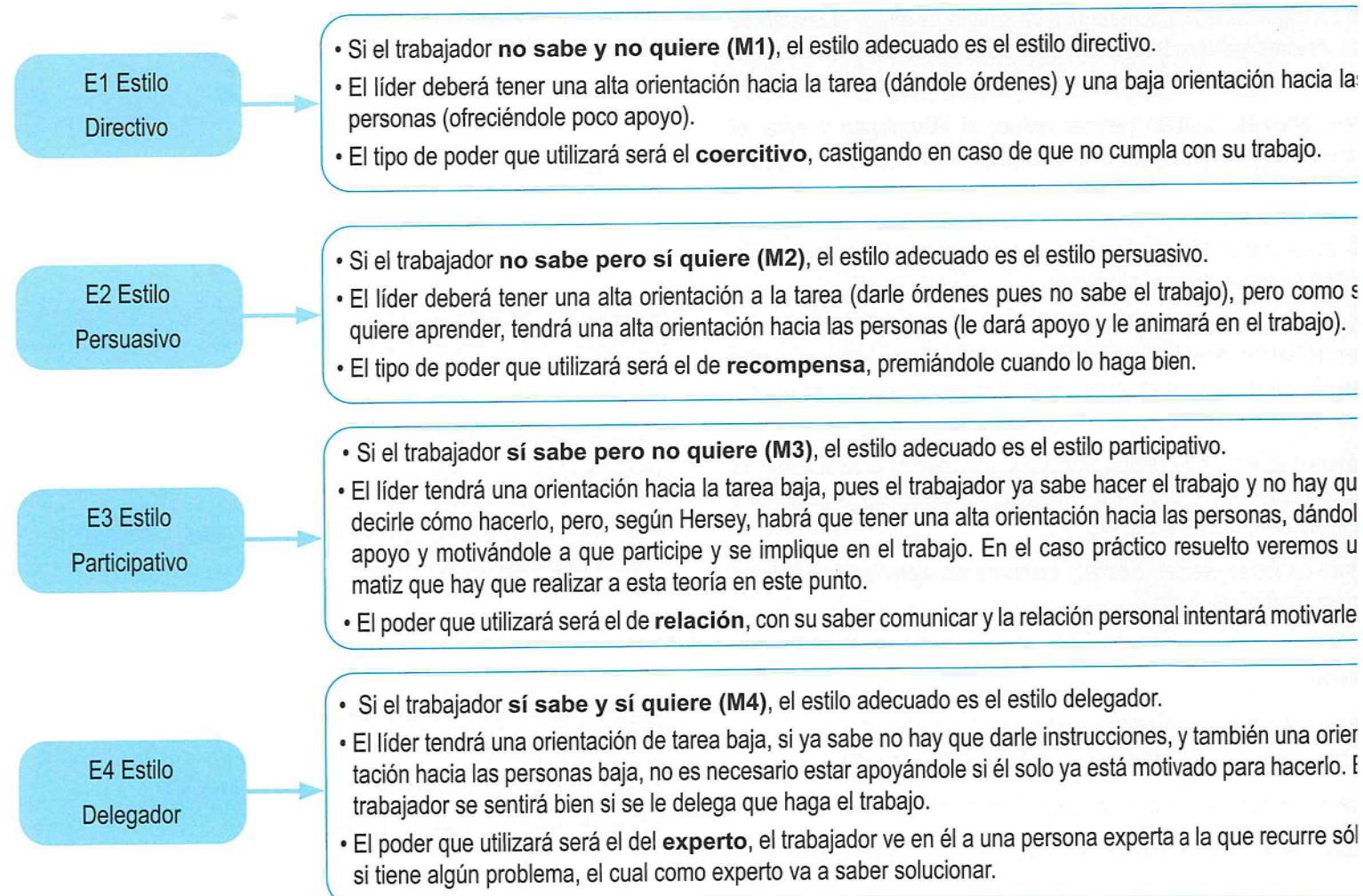
¿Cuál es el **nivel de madurez** de los trabajadores? Para esta teoría viene determinado por dos factores:

- La **motivación**: entendida como **la automotivación** que tiene el trabajador para desarrollar la tarea por sí solo sin necesidad de recompensas externas, es el “**querer hacer la tarea**” pues está motivado.
- La **competencia**: entendida como **la formación y la experiencia** que le permite realizar la tarea, es el “**saber hacer la tarea**” al estar capacitado.

Combinando la motivación y la competencia encontramos **4 niveles de madurez** de los trabajadores:

M1	No sabe, no quiere. No tiene la competencia para realizar la tarea y no está motivado.
M2	No sabe, sí quiere. No tiene la competencia pero sí tiene motivación por hacerlo bien.
M3	Sí sabe, no quiere. Sabe realizar la tarea, pero está desmotivado y no quiere hacerla.
M4	Sí sabe y sí quiere. Es un trabajador competente que está motivado para la tarea.

Para Hersey, cada nivel de madurez requiere un estilo de liderazgo adecuado, de tal manera que:



Caso práctico resuelto

Clasifica las siguientes frases de motivación o desmotivación según el tipo de motivación extrínseca o intrínseca al que hacen referencia:

-) Todos los viernes salimos 45 minutos más tarde. Motivación extrínseca: el horario.
-) Me aburro, aquí no entra un cliente en 4 horas. Motivación intrínseca: el poder decidir el ritmo y cantidad de trabajo.
- Mi jefe está siempre enfadado. Motivación extrínseca: las relaciones con los jefes.
- Cada coche es distinto, repararlo es todo un reto para mí. Motivación intrínseca: una tarea interesante.
- No me dejan hacer las cosas como yo quiero. Motivación intrínseca: falta de autonomía en la tarea.

El salario emocional

Es un concepto nuevo para referirse a la suma de incentivos no económicos de la empresa para aumentar la motivación y compromiso de sus empleados.

Las empresas que no pueden competir en salario económico con grandes empresas deben ofrecer algo más a sus trabajadores y aquí entra el concepto de salario emocional.

El principal beneficio de este tipo de salario es atraer el talento de los mejores trabajadores, pues estos además de tener un buen salario van a valorar otros aspectos que les pueda ofrecer la empresa.

Además, también permite reducir el absentismo y evitar el abandono de la empresa. Si el trabajador está feliz en la empresa es más difícil que la abandone por un mayor salario económico a la empresa de la competencia, no es imposible, pero es más difícil pues éste también valorará si va a encontrar igual de bien en la otra empresa aunque gane más.

El salario emocional implica unos menores costes para la empresa que el salario económico, por lo que no hay que olvidar que más vale la pena mejorar en condiciones laborales que continuos aumentos de salario para retener a un buen trabajador.

Algunos ejemplos de salario emocional son permitir el teletrabajo, la flexibilidad horaria, el trabajo en equipo, el desarrollo profesional y formación, la vida sana, etc.

Verás en los siguientes vídeos y compara los ejemplos que indican sobre salario emocional.

Analiza si están todas las técnicas de motivación de la página general.

¿Qué es el salario emocional y cuáles son sus beneficios?

<https://www.youtube.com/watch?v=MQACf62QuD4> 6:03

¿Qué es el salario emocional, ¿qué es el salario emocional?

https://www.youtube.com/watch?v=dz5fNQ_pIRY 3:49

Caso práctico resuelto

Los 5 trabajadores de almacén de una pequeña fábrica son muy distintos entre ellos. Averigua la motivación laboral que quieren satisfacer cada uno siguiendo la teoría de Maslow:

- a) Carlos, lo único que le importa es el dinero para dar de comer a su familia de 5 hijos.
- b) Manuel, lo que busca es un buen ambiente, donde haya buenos compañeros y los jefes no griten a los empleados.
- c) José Pedro, está contento de haber conseguido un trabajo fijo y quiere mantenerlo el mayor tiempo posible.
- d) Encarna, comenzó en el almacén hace 10 años pero en su mente está llegar a ser encargada.
- e) Daniel, él disfruta como nadie en el almacén, se siente bien en ese trabajo, ofrece ideas y soluciones creativas, y es a lo máximo que quiere aspirar.

Solución:

- a) Necesidades fisiológicas: dar de comer a su familia.
- b) Necesidades sociales y de relación con los demás.
- c) Necesidad de seguridad de mantener el empleo.
- d) Necesidad de estima y de reconocimiento por el cargo.
- e) Necesidad de autorrealización, desarrolla todo su potencial creativo y está plenamente satisfecho con su trabajo.

Redacta tu plan de empresa

1º) Reflexiona sobre qué te motiva a nivel laboral:

Motivación extrínseca o intrínseca:

- Elige 6 características de motivación y fíjate si hacen referencia a una motivación extrínseca o intrínseca.
- Relacionalo con la motivación de que se hablaba en el tema 1.

Necesidades de Maslow:

- Si tuvieras que situarte en la pirámide de Maslow, ¿dónde te situarías preferentemente?

2º) La motivación laboral de la plantilla de la empresa:

¿Qué motivación laboral buscarías en los trabajadores que tuvieses que contratar?

- Indícalo desde la motivación extrínseca / intrínseca
- Indícalo desde la pirámide de Maslow

2. La motivación laboral

¿Cuáles son los motivos que impulsan a los trabajadores a trabajar en una determinada empresa y no otra? ¿Cómo se motivan los trabajadores? ¿Qué puede hacer la empresa al respecto? Se trata de cuestiones que todo emprendedor que vaya a contratar trabajadores debe tener en cuenta.

A) Motivación extrínseca / intrínseca

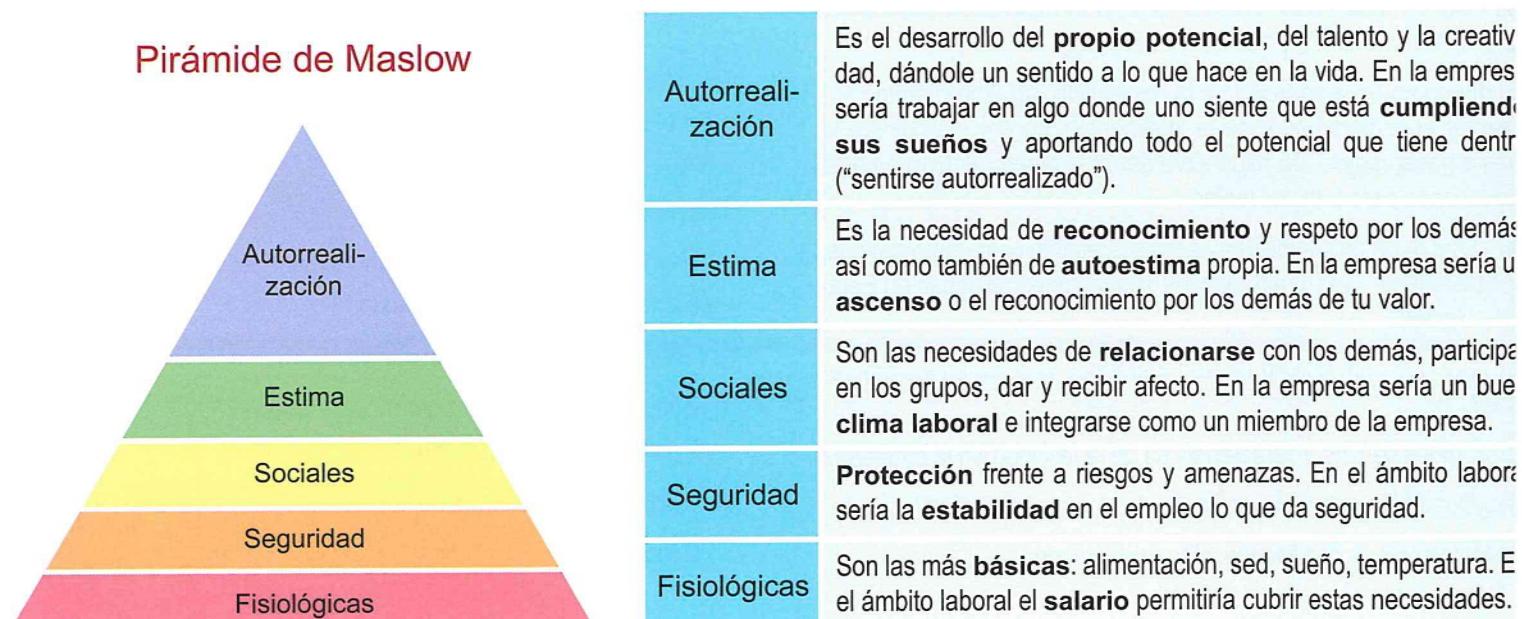
Una buena forma de conocer la motivación laboral de un trabajador es saber si su motivación es extrínseca o intrínseca. ¿En qué consisten? La **motivación extrínseca** es cuando un trabajador trabaja por los **resultados** que le ofrece el trabajo: un salario, un empleo estable, un buque horario y ambiente de trabajo, etc; mientras que una **motivación intrínseca** es cuando las motivaciones tienen que ver con el **desarrollo de la tarea en sí**: un trabajo interesante, que no sea monótono, que permita poner en práctica las propias capacidades, permita aprender, e

Motivación extrínseca	Motivación intrínseca
• El sueldo	• La variedad en la tarea, que no sea monótona
• La estabilidad en el trabajo	• La autonomía para tomar decisiones sobre cómo realizar el trabajo
• El horario, los turnos	• El poder asumir las responsabilidades del mismo
• La posibilidad de ascensos	• La posibilidad de utilizar las propias capacidades
• Las condiciones de trabajo: temperatura, comodidad, sin riesgos	• Que sea una tarea interesante, que presente retos
• Las relaciones con los compañeros de trabajo	• Las oportunidades de aprender que ofrece
• Las relaciones con los jefes y la política de la empresa	• La posibilidad de observar los resultados del trabajo
• El reconocimiento social por el trabajo realizado	• El poder decidir el ritmo y la cantidad de trabajo

B) La teoría de Maslow

Maslow (1963) fue un psicólogo humanista que se dedicó a estudiar a las personas que alcanzaban los niveles más altos como seres humanos en lugar de estudiar a las personas con problemas psicológicos. Llegó a la conclusión que las personas tenían varios niveles de necesidades denados de forma jerárquica y que las personas que mostraban altos niveles de autosatisfacción y plenitud eran las que eran capaces de llegar al último nivel llamado autorrealización. La crítica a esta teoría es que hay personas que son capaces de ordenar estas necesidades de otra manera.

Su funcionamiento es el siguiente: Las **necesidades** de las personas se organizan en **5 niveles**, los cuales son **jerárquicos**, quiere decir que para alcanzar los niveles superiores es necesario **primero cubrir las necesidades inferiores o básicas**. Las necesidades son:



Caso práctico resuelto

Los siguientes trabajadores están desmotivados en su empresa, por lo que la dirección debe aplicar una técnica de motivación laboral distinta para cada uno de ellos. Indica cuál es cada caso.

Juan lleva 4 años sin que le suban el sueldo y Sara nota que en la fábrica va más rápida que nadie pero no se ve en la retribución.

Mario exige que se cumplan las condiciones de seguridad en su taller para evitar accidentes, pero su jefe no le hace ni caso.

A Belén la han cambiado a un puesto que exige habilidades informáticas, sin embargo ella no se siente capacitada y cree que va a dejar la empresa.

Rafael hace siempre la misma tarea: cerrar tarros de cristal para envasar aceitunas. Le pregunta a la empresa si no lo pueden cambiar por otra tarea, pues la monotonía ya padece con él.

Lidia se queja de que "en esta empresa ya puedes hacer las cosas en que nadie te dice nada, los jefes pasan de todos nosotros".

Gonzalo lleva ya 10 contratos temporales seguidos en la empresa y agobia pensar si al siguiente ya no le renovarán.

a) La retribución es inadecuada, hay que revisar el salario de Juan, que no ha subido, y considerar un plus de productividad a Sara.

b) El no cumplir las normas de seguridad afecta a las condiciones laborales, además no se promueve la participación en la empresa para realizar propuestas de mejora.

c) No hay un ajuste puesto / trabajador, por lo que a Belén hay que recolocarla en otro puesto compatible o darle formación.

d) Se trata de una tarea monótona. Habría que enriquecer el puesto de trabajo variando las tareas que hace Rafael o a través de rotación de puestos, para que cambiase temporalmente a otro.

e) Hay una falta de reconocimiento al trabajo bien hecho, por lo que la empresa debería considerarlo como una técnica de motivación.

f) La inestabilidad laboral afecta a las condiciones de trabajo. La empresa debería considerar la contratación fija.

La motivación como interacción

¿Cómo motivar a los profesionales de tu empresa en 10 minutos | Alfonso Alcántara | TEDxLeon

https://www.youtube.com/watch?v=OF_rEvQHvI 16:43

Alfonso Alcántara nos explica el por qué la motivación es contextual y específica. Fíjate en el siguiente ejemplo:

Martínez, usted debe venir motivado de casa.

"A, si yo salgo ¡pero es que vengo aquí y se me pasa!"

La motivación no se tiene, es una interacción con la empresa viene a resumirnos Alfonso Alcántara. Frente al modelo de Maslow, donde la motivación es interna del trabajador, viene dada, y es la empresa la que debe ir ofreciendo unos motivadores adaptados a nivel de motivación, en este modelo la motivación pasa a ser una interacción entre empresa y trabajador.

El dinero no es la panacea de la motivación: "El dinero puede aumentar el esfuerzo pero no la inteligencia, no por más dinero lo siento a hacer mejor." De nada sirve dar más dinero a quien no está motivado para trabajar mejor.

¿Qué % de empleados hay comprometidos, no comprometidos, activamente descomprometidos según las estadísticas en Estados Unidos?.

¿Por qué cree que no existen "personas tóxicas" en las empresas?

¿Cuáles son las 3 características de la felicidad en la empresa?

¿Qué opina sobre el significado de la zona de confort?

Motivar no es dar ánimos, sino que requiere...

Redacta tu plan de empresa

Reflexiona sobre las técnicas de motivación laboral que podrías utilizar en tu empresa si tuvieras trabajadores contratados:

La retribución:

- ¿Es posible utilizar la retribución fija más la retribución variable en tu empresa?

Las condiciones laborales:

- ¿Existen las condiciones mínimas de seguridad y confort en la empresa?
- ¿Cómo son los horarios?
- ¿En qué momento crees que un trabajador tiene que estar contratado de forma indefinida?

El ajuste puesto / trabajador:

- En el próximo apartado realizarás un estudio del análisis del puesto para que sea compatible con el trabajador seleccionado.

El enriquecimiento del puesto:

- ¿Hay tareas monótonas que puedan ser más variadas?
- ¿Es posible la rotación de puestos?

La participación en la empresa:

- ¿Cómo se recogen las sugerencias y quejas?
- ¿Existe comunicación fluida?

El reconocimiento:

- ¿Cómo puedes reconocer el trabajo bien hecho?

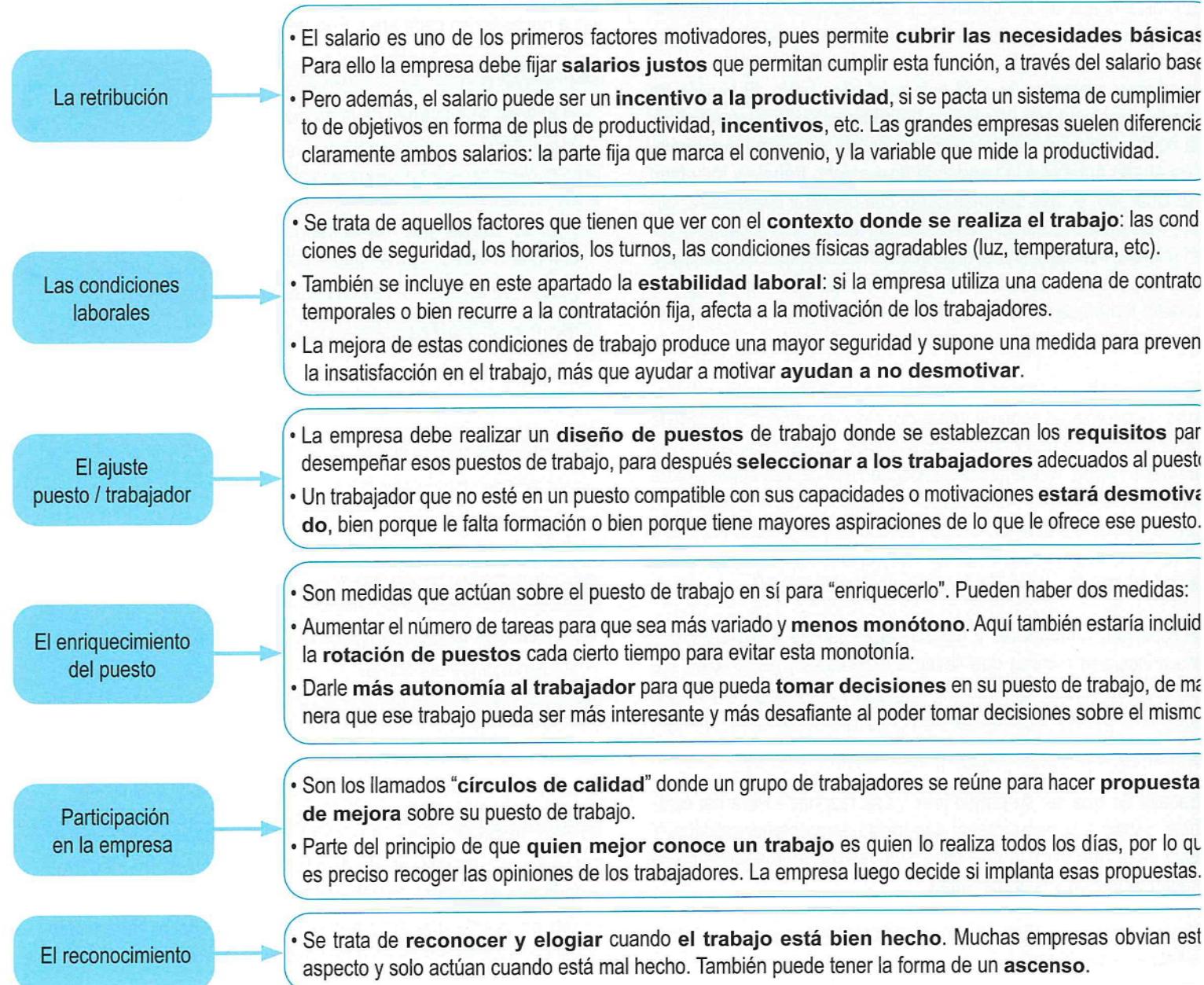
C) La motivación por objetivos

Es la **forma habitual de motivación en las empresas**: el establecimiento de objetivos y ofrecer recompensas por alcanzarlos. ¿**Cómo funciona** la motivación por objetivos? Según **Locke** (1968), si los trabajadores se plantean de forma voluntaria sucesivas metas, mayor será la motivación hacia el logro. Su modelo se basa en las **siguientes características**:

- El objetivo final debe **dividirse en metas parciales** de forma escalonada, de manera que se vaya premiando la consecución de pequeños objetivos hasta alcanzarse la meta final.
- Los **trabajadores deben creerse** esas metas, deben verlas como posibles, y asumir a nivel interno que las van a alcanzar. De ahí que sea importante la **participación y el diálogo** con los trabajadores para establecer metas realistas. Lo contrario sería una imposición de objetivos.
- El **sistema de recompensas** debe estar **claro y ser transparente**, que sea **medible** y no quepan dudas sobre cuándo se han alcanzado los objetivos. Se debe recompensar tanto el objetivo final como las metas parciales, para poder motivar a quien no cumpla el objetivo final.

D) Factores motivadores y técnicas de motivación

Las técnicas de motivación laboral **deben estar adaptadas a las necesidades de cada empresa y a las de cada trabajador**. Cada empresa tiene sus propias características y podrá aplicar mejor unas técnicas de motivación que otras; al igual que habrá trabajadores para los que, según sus necesidades, funcionen mejor unas técnicas de motivación que otras. Por ejemplo, habrá trabajadores para quienes el salario sea muy motivador, pero otros estén buscando un trabajo estable aunque se gane menos, o quienes busquen un trabajo donde puedan aplicar sus conocimientos.



La economía GIG o de las pequeñas tareas

a *gig economy* o economía de las pequeñas tareas va mucho más allá de Glovo y los riders. Vinculada a trabajos puntuales, que se desarrollan en períodos temporales concretos y siempre bajo demanda del cliente, precisa de las plataformas online, que ejercen e intermediarios entre proveedor de servicios y consumidor. Han aumentado en número y escalado en complejidad con el auge de internet, la inteligencia artificial y la economía del dato, y son Glovo, Deliveroo, pero también Uber, Cabify, AirBnB, Malt, Nannify.

Está creciendo en otros sectores y segmentos de la economía que no reciben tanta atención mediática", apunta Carina Lopes, directora del think tank de Digital Future Society (DFS). Y enumera: profesores, enfermeras, administrativos, programadores, traductores... "En los servicios domésticos, el cuidado de ancianos y niños, pieza, clases particulares, reparaciones, trabajos manuales y hasta el cuidado de mascotas", señala Lopes.

En los ámbitos de los cuidados y las mascotas se emplea Ainhoa Azcona, actriz y educadora canina. Y la española Gudog, la plataforma que escogió para ampliar su red de clientes como paseadora y cuidadora, que se nutría del boca-oreja. El aluvión de solicitudes, junto con una época de bonanza en la interpretación, llevó a dejar un puesto como asalariada y hacerse autónoma. En el año anterior a la pandemia tuve mucho trabajo y muy bien remunerado: el mes que más gané, con perros y como actriz, cobré más de 2.000 euros", relata. Gudog le ayudaba a captar y comunicarse con los clientes, a los que la web cobraba una comisión. Los buenos resultados tuvieron una contrapartida: con la agenda llena tenía que rechazar algunos encargos, algo que la plataforma penalizaba, por lo que acabó dejando de usarla.

caso de Ainhoa Azcona ejemplifica una de las principales diferencias metodológicas entre un trabajador gig y un autónomo de toda la vida: la forma de promocionar sus servicios, que se realiza a través de webs y apps. "Imaginemos un abogado que deja su bufete. Ahora cada día consulta los marketplaces de casos jurídicos y selecciona los que quiere trabajar. Cuando se acaban, coge más. No sale a calle a buscar clientes o mandar currículums, solo tiene que cuidar su perfil", plantea Jorge Fields, socio de Cupido Capital.

Exibilidad, conciliación y control sobre tareas e ingresos son los principales motivos que llevan a millennials y generación Z a encantarse voluntariamente por la gig economy, según el Global Millennial Survey 2019 de Deloitte. Hay que enfatizar el voluntariamente porque, según otra encuesta más reciente –WorkForce 2020, de APD–, el 85% de los españoles prefiere tener un trabajo fijo que ser su propio jefe. ¿Las razones? Horarios establecidos, cobrar a tiempo o mayor capacidad para obtener créditos. Y tal es la otra cara, la que tiene que ver con la temporalidad, la subcontratación y la precariedad.

Fuente: <https://www.eldia.es/economia/2021/04/17/empleo-gig-precarrio-uturo-48432313.html>

Las oficinas de Google en Suiza

Todo el mundo conoce Google, la gran empresa tecnológica a nivel mundial. Para atraer el talento y la creatividad, optó por ser lo que se llama una empresa saludable: aquella que motiva a los trabajadores mediante condiciones de trabajo adecuadas, permitiendo la participación de los trabajadores y la toma de decisiones, así como la conciliación laboral (recordar el concepto de salario emocional).

Puedes entrar en el siguiente enlace y ver en detalle en el vídeo promocional de Google sobre cómo son sus oficinas en Suiza:

Oficinas de Google en Suiza

<https://www.youtube.com/watch?v=nEqBybNe3Xw> 6:21

Redacta tu plan de empresa

A partir de tu idea de negocio, debes elaborar el organigrama de tu empresa. Para ello, detente primero en quiénes van a realizar las siguientes funciones y a partir de ahí señala los recursos humanos que vas a necesitar en cada área. Puedes dividir un área en secciones.

Producción

- ¿Quiénes se encargan de la producción?
- ¿Hay distintas secciones dentro de la producción?

Compras

- ¿Vendo bienes que he comprado previamente? ¿Necesito comprar materias primas para transformarlas?
- ¿Quién se encarga de las compras? ¿Y del almacén?

Comercial-marketing

- ¿Quiénes venden el producto?
- ¿Quién realiza las tareas de marketing?

Económico-financiero

- ¿Quién lleva la contabilidad?
- ¿Quién puede hacer pagos o sacar dinero del banco?
- ¿Quién realiza presupuestos y estudios contables?

Administración

- ¿Quién lleva la documentación de la empresa?
- ¿Quién atiende al público?

Recursos humanos

- ¿Quién selecciona al personal?
- ¿Quién gestiona los contratos, nóminas, la seguridad social?

Organigrama

- Dibuja el organigrama de tu empresa indicando los departamentos y el número de trabajadores en cada uno de ellos.
- Ten en cuenta que si tu empresa es pequeña puedes juntar varios departamentos en uno o asumirlo la dirección.

3. La organización de la empresa

A) Los departamentos o áreas de la empresa

Producción	Si la empresa tiene que elaborar los bienes a partir de materias primas tendrá un área de producción. Las empresas de servicios deberán tener trabajadores que se encarguen de ofrecer dichos servicios , los cuales también formarán el departamento de producción. Este departamento suele dividirse en secciones.
Compras	Las empresas que necesitan comprar materias primas para que el departamento de producción las convierta en bienes, o comprar bienes para revenderlos más caros, necesitarán un área de compras. Este departamento se encarga del contacto con los proveedores, así como de la gestión del almacén .
Comercial-Marketing	Toda empresa debe vender o bienes o servicios, por lo que debe tener un área comercial. Además, deberá gestionar el área de Marketing : estudio de mercado, producto, precio, promoción, distribución.
Económico-financiera	Esta área se encarga de llevar la contabilidad de la empresa, realizar los pagos , las gestiones banca-rias , así como la obtención de recursos financieros como solicitar un préstamo , descuento de letras, etc. La contabilidad debe ser la base para realizar un posterior análisis contable para la toma de decisiones.
Administración	El área administrativa se encarga principalmente de la gestión y archivo de la documentación de la empresa (facturas, albaranes, recibos, pagos, etc) y del correo, así como de centralita o atención al cliente . En las pequeñas empresas suele encargarse también de la contabilidad y la gestión de las nóminas y contratos.
Recursos humanos	Es el área encargada por un lado de la gestión administrativa de recursos humanos (nóminas, contratos, seguridad social, finiquitos, etc), y por otro de la selección de personal , cursos de formación, prevención de riesgos laborales, así como evaluación del desempeño de los trabajadores y control sobre los mismos.
Dirección	No es un departamento de la empresa, ya que es la que se encarga de dirigir y coordinar a todos los departamentos. Sus funciones son la planificación, la organización, la ejecución y control de toda la empresa.

B) El organigrama de la empresa

El organigrama de la empresa es la representación gráfica de todas las áreas de la misma, indicando la relación de jerarquía entre ellas, así como la dependencia o relación entre las distintas áreas. Un organigrama nos muestra la organización "formal" u oficial de la empresa. Hay muchos tipos de organigramas, pero nos centraremos en el organigrama vertical por departamentos. Un ejemplo de organigrama sería el siguiente:



FÍJATE

La organización informal

de la empresa

Además de existir un organigrama formal donde se establecen las relaciones oficiales de trabajo, en las empresas existe una organización informal, donde las personas deciden con quien interactuar con independencia del rango jerárquico.

El candidato bluff

El equipo humano es clave en el éxito o fracaso de las empresas. De ahí que una selección de personal correcta es crucial. Para evitar acabar contratando a un candidato bluff, es decir, un candidato que va de farol, mejor si la selección la realizan expertos o bien estar atento a estos consejos:

¿El recomendado? Sí, pero con cuidado. Amplía al máximo las fuentes de candidatos, por ejemplo: redes especializadas, escuelas de FP, clústeres, medios tradicionales, y webs de la empresa.

Un currículum que chirría. Identifica las incoherencias en las fechas: inconcreción y lagunas. Observa que se indican: meses concretos en los inicios y fines de estudios y puestos ocupados, estructura lógica y ascendente y rotación coherente.

No tan formados como prometen. Verifica los títulos y realízale pruebas de idiomas in situ.

Ponle a prueba. Para los conocimientos específicos, no comprobables con un título, asegúrate que los posee con un especialista de la empresa para que desarrolle: técnicas específicas relevantes y test o prueba similar a una situación real del puesto.

Un poquito inflado... ¿o no? Detecta si las funciones desempeñadas son tales en realidad. Pide detalles de su realización, la implicación con otro personal de la empresa y datos básicos (de las funciones, del puesto, salario, etc). Y en el caso de ser un puesto muy técnico, la entrevista se debería realizar junto a un especialista de la empresa.

¿Respuestas de libro o competencias que no lo son tanto? Pide evidencias detalladas. En el caso de los más jóvenes, los ejemplos de la vida personal pueden servir para explicar habilidades. Sin embargo, tras unos años de experiencia el candidato deberá poder aplicar sus competencias en la vida profesional.

¿Qué le preocupa al entrevistado? Averigua sus motivaciones reales para el puesto.

¿Referencias? Sí, gracias. Siempre hay que pedirlas. Además, en ellas extrae matices sobre sus relaciones profesionales y personales en la empresa y cómo se le recuerda. Con esta información también podemos valorar su integración en nuestra empresa.

Cómo preguntar. Prepara la entrevista a conciencia. Determina las habilidades que quieras buscar, los objetivos y la información a obtener. Realiza muchas preguntas sobre cualquier situación. Esto te permitirá obtener ejemplos claros y concretos para llegar al detalle, averiguar si de sus experiencias ha sido capaz de aprender algo constructivo, e identificar si el candidato es capaz de reconocer su protagonismo, y no solo culpa a otros.

Analiza su lenguaje gestual. La intuición del entrevistador es clave para diferenciar los gestos y actitudes propios del estrés de una entrevista o fruto de su incongruencia. Si es necesario, entrevistale por segunda vez.

Una persona sincera sonará coherente. Cuando no hay contradicciones, palabras, acciones y lenguaje corporal encajan. Sin embargo, cuando se miente: surge una postura defensiva, se dan excusas, se tergiversa la realidad, se tiende a llevar la mano a la boca, nariz, se toca la cara, baja el tono de la voz, se fija o desvía la mirada en exceso, etc.

Además, la actitud y la imagen son fundamentales que sean coherentes con el puesto a desempeñar.

Los casos más difíciles de detectar: El impertérrito y el autoengaño. Los que sigue negando sus mentiras, a pesar de ser descubiertos, así como aquellos que están autoconvencidos de su valía, pudiendo no corresponderse con la realidad.

Fuente: Resumen elaborado a partir del artículo "Pautas para detectar si un candidato miente (o exagera) en su currículum". Revista Emprendedores.

<https://www.emprendedores.es/gestion/detectar-mentiras-exageraciones-curriculum-vitae-candidato-bluff/>

Redacta tu plan de empresa

A partir del organigrama elaborado antes, realiza un análisis de cada puesto en tu empresa. Para ello ayúdate de la siguiente ficha:

Descripción del puesto	Condiciones laborales	Perfil profesional
Denominación:	Salario:	Formación y titulación:
Departamento:	Horario y jornada:	Conocimientos específicos:
Nivel responsabilidad:	Lugar de trabajo:	Experiencia profesional:
Tareas a realizar:	Tipo de contrato:	Habilidades profesionales:
		Actitudes y habilidades personales:

¿Cuál será tu fuente de reclutamiento, es decir, dónde vas a encontrar el personal que necesitas? ¿Cómo crees que puedes usar las redes sociales para reclutar personal?

¿Qué pruebas crees que serían necesarias que pasaran los posibles candidatos? ¿Quién toma las decisiones sobre la selección de personal tu empresa?

C) El análisis de puestos

Analizar el puesto de trabajo supone **concretar las funciones y tareas** que debe desempeñar cada miembro de la empresa, así como determinar en qué condiciones laborales va a trabajar y qué requisitos deben tener los trabajadores para ser adscritos a esos puestos. Por tanto, consta de tres fases:

- **Descripción del puesto:** nombre del puesto, departamento o área al que está adscrito, si tiene algún cargo de responsabilidad o posibilidades de ascender después, y el listado de tareas que debe realizar.
- **Condiciones laborales:** horario y jornada, salario que le corresponde, posibles incentivos, lugar de trabajo, tipo de contrato para ese puesto (temporal o indefinido).
- **Elaboración del perfil del trabajador:** formación necesaria, conocimientos específicos, habilidades profesionales para el puesto, experiencia profesional, rasgos de personalidad: actitudes hacia el trabajo y habilidades sociales con los compañeros.

Veamos un **ejemplo** para un puesto de trabajo de especialista en electricidad del automóvil en un taller:

Descripción del puesto	Condiciones laborales	Perfil profesional
Denominación: Especialista en electricidad del automóvil	Salario: 1.300€ brutos mes. 14 pagas	Formación y titulación: Técnico grado medio Electromecánica de Vehículos.
Departamento: Producción, sección Reparaciones	Horario y jornada: De 8 a 14h y de 16 a 19h	Conocimientos específicos: Reparación de sistemas eléctricos y diagnosis
Nivel responsabilidad: Dependencia del encargado de Reparaciones	Lugar de trabajo: Taller	Experiencia profesional: Mínimo 6 meses, se valorará FCT
Tareas a realizar: Recepción de vehículos Diagnosis Reparación sistemas eléctricos Instalación de accesorios	Tipo de contrato: Temporal 6 meses	Habilidades profesionales: Eficaz en la diagnosis del problema eléctrico, rapidez y reparación correcta de sistemas eléctricos
		Actitudes y habilidades personales: Trabajo en equipo, confianza en sí mismo, ordenado, sociable, cooperativo, puntualidad

D) La selección de personal

En el módulo del curso pasado de **Formación y Orientación Laboral**, en la unidad de Orientación Laboral, vimos todas las características del proceso de selección de personal: entrevistas, currículum vitae, autocandidatura, las redes sociales, etc. En este apartado presentamos las **4 fases del proceso de selección de personal** que suelen llevar a cabo las empresas:

- **El reclutamiento:** Busca reunir al **mayor número de candidatos** posibles. Cuantos más candidatos existan más probabilidades habrá de acertar con la selección del candidato ideal. Hay dos fuentes de reclutamiento: o bien recurrir al **interno** y buscar promocionar o cambiar de puesto a alguien de la empresa, o bien recurrir al reclutamiento **externo** y ofertar el puesto de trabajo para que acudan candidatos de fuera de la empresa.
- **La preselección:** De todas las solicitudes recibidas, la empresa **elimina** aquellas que claramente **no cumplen** con los **requisitos** demandados: falta de titulación, experiencia mínima, etc.
- **La realización de pruebas:** Las personas preseleccionadas pasan las pruebas que establezca la empresa, desde **test**, **pruebas prácticas** profesionales y **entrevistas**.
- **La toma de decisiones:** El **responsable del departamento** donde trabajará el candidato **junto** con el **responsable de recursos humanos** tomarán una decisión sobre el candidato que será seleccionado.

Consejos para elegir a un buen asesor (o gestoría)

Montar nuestro propio negocio conlleva todo un proceso que va más allá de lo puramente empresarial o profesional y que debe tratarse con especial cuidado y planificación: la gestión laboral, fiscal y contable. Como autónomo o pyme debes decidir cómo resolver esta gestión. En este artículo te plantearemos 3 cuestiones:

Asesor online o asesor presencial?

Los servicios online permiten acceder a tarifas generalmente más económicas además de ahorrar tiempo en desplazamientos físicos. Sin embargo, puede tener algunas carencias, como una menor personalización o dificultades de comunicación. Además, parte de la gestión documental suele correr por nuestra cuenta, por lo que supone mayor implicación del cliente en los trámites. El asesor presencial permite ese contacto personal y más personalizado pero suele ser más caro e implica desplazarse físicamente.

Qué servicios necesito contratar?

Las asesorías pueden ofrecer:

Servicios fiscales: altas y bajas de impuestos, confección y presentación de impuestos, sea IRPF o Impuesto de Sociedades, asistencia ante una inspección de Hacienda.

Servicios laborales: altas y bajas en la seguridad social, contratación, confección de nóminas, pagos a la seguridad social, cálculo de retenciones de IRPF de trabajadores e ingreso en Hacienda, recomendaciones sobre el convenio colectivo concreto y asuntos de prevención de riesgos laborales.

Servicios de contabilidad: elaboración del libro de ingresos y gastos en el caso de autónomos en estimación directa de IRPF, los libros de IVA, en el caso de sociedades los libros oficiales de contabilidad, balances, registro de libros y presentación de cuentas anuales en el Registro Mercantil.

Servicios jurídicos: asistencia ante reclamaciones de Hacienda o de la Seguridad Social, demandas de trabajadores, gestión en la tramitación de constitución de una sociedad. Otros servicios pueden ser el cumplimiento de la ley de protección de datos o la gestión inmobiliaria.

Claves para elegir tu asesor:

Establece tus necesidades y prioridades. Recuerda que cuanto menos tiempo tengas que dedicar a la gestión laboral, fiscal y contable de tu negocio, mayores recursos y tiempo tendrás para dedicarle a otros aspectos del negocio, como buscar clientes y vender más.

Busca y compara entre diferentes ofertas. Inicia una primera toma de contacto en la que puedas aclarar tus dudas, como servicios que ofrecen, plazos de entrega, precios, disponibilidad para resolver tus dudas, etc.

Busca un asesor que te explique las cosas, que te aporte valor añadido, consejos u orientación que te ayuden a mejorar tu negocio. Y que lo haga de manera periódica por propia iniciativa, y no solo cuando tú se lo solicitas.

Finalmente, valora el grado de afinidad que hay entre tú y tu asesor. Es recomendable que la comunicación sea fluida y que puedas entender de forma sencilla aspectos que en sí son complejos, así como que puedas preguntar sobre cualquier cuestión con total confianza.

Fuente: www.infoautonomos.es. 27/6/2013

Lean Startup: diseña-valida-aprende Sal a la calle y pregunta por gestorías

Una de las tareas que más se subcontrata con empresas externas es la de las gestorías para cuestiones de personal, nóminas, seguros sociales, contabilidad, impuestos, etc.

Busca a empresarios autónomos o empresas pequeñas que trabajen con gestorías e indaga sobre los servicios que ofrecen y qué les parece el servicio que prestan a las empresas pequeñas.

- ¿Qué ofrecen respecto a la gestión de nóminas y seguros sociales? ¿Cuándo lo hacen?
- ¿Le llevan la contabilidad de la empresa? ¿Cómo lo hacen?
- ¿Qué impuestos de la empresa gestionan?
- ¿Cuánto suelen cobrar las gestorías?
- ¿Estaría dispuesto a realizar por sí mismo las tareas que realiza una gestoría?
- ¿Está contento con la gestión de las gestorías? ¿Qué dificultades ha encontrado?
- ¿Qué nos recomienda a la hora de contratar con una gestoría?

Una vez recogida toda la información por los miembros del equipo ponerla en común: a) ¿Qué servicios son los más habituales por las gestorías? b) ¿Qué conclusiones sacáis de las opiniones que tienen las pequeñas empresas de las gestorías?

Redacta tu plan de empresa

Si vas a realizar contrataciones, indica para tu proyecto de empresa los siguientes aspectos:

Contratación:

- ¿Qué tipos de contratos vas a realizar a cada trabajador?
- ¿Cuál será su duración?

Convenio colectivo:

- ¿Cuál es el convenio colectivo que se aplica en tu sector?
- ¿Qué categorías profesionales corresponden a los trabajadores?
- ¿Qué salarios les corresponde según convenio?

Seguridad social:

- ¿Cuál es el coste de seguridad social de trabajador y de empresa?
- ¿Cuál es el coste efectivo por cada trabajador?

Prevención de riesgos laborales:

- Entra en las webs de Prevención10 y en el INSHT para el documento único de empresas menores de 50 trabajadores, y documentate sobre las ayudas que ofrecen en la elaboración del plan de prevención y otras obligaciones en materia de prevención.

4. Obligaciones de la empresa en materia laboral

En el curso anterior, en el módulo de **Formación y Orientación Laboral**, estudiaste todos los tipos de contratos de trabajo, las nóminas, la cotización de la empresa a la seguridad social, las obligaciones de la empresa en prevención de riesgos laborales, entre otras obligaciones en materia laboral. A modo de repaso, te presentamos los **aspectos laborales que debes tener en cuenta si contratás trabajadores**:

Contratación

- El **periodo de prueba** forma parte del contrato, está incluido dentro de éste. Hay que **dar de alta** a los trabajadores en la seguridad social antes de empezar a trabajar.
- Casi todos los **contratos** de trabajo deben realizarse **por escrito**, y siempre es preferible que lo hagas así para evitar la presunción de que el trabajador está indefinido a tiempo completo.
- Los **contratos temporales** más utilizados son: el contrato por obra o servicio, el contrato eventual por circunstancias de la producción y el contrato de interinidad. Los contratos formativos son el contrato de prácticas y el contrato para la formación, que también son temporales.
- Los **contratos indefinidos** suelen tener ayudas a la cotización de la empresa a la seguridad social.
- Es posible contratar a **tiempo parcial** por una jornada inferior a la de un trabajador comparable del convenio.

Convenio colectivo

- **Debes conocer** el convenio colectivo del **sector** al que pertenece tu empresa. En él se regulan específicamente los días de **permiso laborales**, cuestiones sobre **las vacaciones**, mejoras sobre los contratos y especialmente el **salario por categoría profesional y los pluses**.
- Las **tablas salariales**: El convenio colectivo regula el salario del primer año del contrato, pero para los demás años deberás acudir a las tablas salariales que se **aprueban cada año** con las subidas de salario.

Seguridad social

- Al **trabajador** la empresa le quita una parte de **seguridad social** de la nómina, pero es **para ingresarla** en la seguridad social al **mes siguiente**.
- Igualmente, la **empresa paga su parte de seguridad social**, la cual ingresa, junto a la seguridad social del trabajador, en el **mes siguiente**.

Prevención de riesgos laborales

- Si tu empresa es **menor de 25 trabajadores**, el propio **empresario podrá asumir la prevención** de riesgos, siempre que no sea una empresa con riesgos especiales, tenga un solo centro de trabajo, tenga el nivel de formación básica en prevención y desarrolle su actividad en la empresa. Tendrá que **subcontratar los reconocimientos médicos** con un servicio de prevención, así como aquellas otras **funciones que el mismo empresario no asuma** (como la elaboración del plan de prevención de riesgos).
- Si es una **empresa mayor**, hay **otras modalidades** de prevención, como son la contratación de un trabajador que asuma las funciones de prevención o la subcontratación con un servicio de prevención.

¿Cuál es el coste efectivo de contratar a un trabajador?

Veamos un caso de una nómina sencilla para ver cuánto se descuenta al trabajador de seguridad social e IRPF, cuánto recibe de salario neto y cuánta seguridad social tiene que pagar la empresa por su parte. Un trabajador indefinido tiene un salario base de 1.200€ y dos pagas extras anuales que están prorrateadas por valor de 200€ al mes. Se le retiene un 10% de IRPF. La tarifa de primas es del 2%. Calcula su salario neto y la seguridad social a cargo de la empresa. Suma el salario bruto y la seguridad social de la empresa y tendrás el coste.

Calculo salario neto trabajador:

$$\text{Salario bruto} = 1.200 + 200 = 1.400\text{€}$$

$$\text{Seguridad social trabajador} = 4,7\% + 1,55\% + 0,1\% \text{ de BCCC} \\ (\text{coincide con BCCP}) = 6,35\% \text{ de } 1.400 = 88,90\text{€}$$

$$\text{IRPF del trabajador} = 10 \% \text{ de } 1.400 = 140\text{€}$$

$$\text{Salario neto} = 1.400 - 88,90 - 140 = 1.171,10\text{€}$$

El trabajador percibe que trabaja por 1.171,10€

Cuotas a pagar por la empresa del trabajador contratado:

$$\bullet \text{CC} = 23,6\% \text{ de } 1.400 = 330,40\text{€}$$

$$\bullet \text{CP} = 2\% \text{ de } 1.400 = 28\text{€}$$

$$\bullet \text{Desempleo} = 5,50\% \text{ de } 1.400 = 77\text{€}$$

$$\bullet \text{FOGASA} = 0,2\% \text{ de } 1.400 = 2,8\text{€}$$

$$\bullet \text{FP} = 0,6\% \text{ de } 1.400 = 8,4\text{€}$$

$$\text{TOTAL seguridad social a cargo de la empresa} = 446,60\text{€}$$

¿Qué percepción tiene la empresa del **coste** que le supone el trabajador? Salario neto a entregar = 1.171,10€ + Seguridad social trabajador = 88,90€ + IRPF del trabajador = 140€ + Seguridad social a cargo de la empresa = 446,60€ =

= **Total coste trabajador = 1.846,60€**, al sumar lo que recibe el trabajador más IRPF más seguridad social.

Casos prácticos a resolver

A) Dirección y liderazgo

) Sitúa a las siguientes personas dentro de la malla gerencial de Liké y Mouton y señala por qué:

Alba es jefa comercial de área. Mantiene una estupenda relación con sus vendedores. Sin embargo, la dirección se queja de que es ella la que menos vende, pues Alba no supervisa en absoluto el trabajo de los vendedores ni les da instrucciones de objetivos a alcanzar.

Manolo forma parte de la dirección de un centro educativo como jefe de estudios. Vigila el trabajo de todo el mundo, visitando las aulas a ver si están los profesores y alumnos en clase, controlando las guardias, entradas y salidas del centro por la puerta, etc. Cuando el profesorado acude con algún problema, simplemente lo obvia.

Álvaro es coordinador médico en un centro de salud. Plantea constantemente innovaciones y mejoras en el centro, las cuales comunica y trata con el equipo médico, previamente a su implantación. Consigue el máximo rendimiento de médicos que en otros centros de salud son más reacios a participar en la mejora del centro.

) Siguiendo la teoría de Hersey y Blanchard, indica el nivel de madurez de los trabajadores y el estilo de liderazgo que habría que utilizar, como el tipo de poder:

Vaite lleva trabajando de cocinera muchos años y es una experta en su materia. Sin embargo, no está motivada en el restaurante, entra tarde y se va antes de hora, así como a veces se deja la cocina a medias y dice a la pinche que continúe sola porque tiene que salir.

Rubén acaba de entrar en una empresa de mensajería repartiendo paquetes postales con la moto de la empresa. Va muy despistado y la empresa no le ayudan sobre cómo debe hacerse el trabajo, y se quejó muchas veces en los repartos. Él quisiera hacerlo bien, pero queja de que sin más explicaciones no puede hacerlo mejor.

B) Motivación laboral

Clasifica las siguientes frases en motivación extrínseca o motivación intrínseca:

Juro 5 contratos temporales seguidos y no sé nunca si al siguiente lo van a renovar.

Con tanto trabajo no doy abasto, si me dejaran terminarlo al día siguiente sería un alivio.

¡Qué hace un frío que no se puede trabajar.

Todo el día haciendo lo mismo y lo mismo, yo no sé cuánto podré aguantar en este trabajo.

En mi actual trabajo no puedo utilizar todo lo que aprendí.

En mi empresa hay un mal ambiente con los compañeros y con los que quita las ganas de ir a trabajar.

4º) Los siguientes trabajadores se encuentran en distintos niveles de la pirámide de Maslow en cuanto a su motivación laboral. Señala qué tipo de necesidades buscan cubrir con su trabajo:

a) Sofía, se encuentra muy a gusto donde está pues le proporciona un sueldo, un contrato indefinido y hay buen ambiente de trabajo.

b) Ángel, lleva años de comercial de muebles en la empresa y cree que ya ha llegado el momento de que le den un ascenso y le reconozcan su trabajo, pues ha quedado una vacante para el puesto superior y cree que se lo tendrían que dar a él antes que contratar a otro de fuera.

c) Ramón, ha estudiado Bellas Artes y está buscando un trabajo donde pueda expresar sus habilidades artísticas. No le importa el sueldo ni estar fijo ni quien sea el jefe, solo quiere desarrollar el potencial que lleva dentro.

5º) Una empresa de instalaciones eléctricas quiere motivar a sus 3 instaladores y programa un método de retribución por objetivos. Por cada instalación con la que el cliente quede satisfecho recibirán un plus a concretar a finales de año. El pago se hará de una sola vez en enero del año siguiente. Los 3 trabajadores no ven claro este sistema de objetivos, no saben cómo se va a valorar la satisfacción del cliente. Además, tampoco se les ha consultado a ver qué pensaban, y cobrar el plus una vez al año en enero se les va a hacer muy largo.

¿Qué 3 reglas del sistema de motivación por objetivos ha incumplido la empresa?

6º) Aplica la técnica de motivación laboral correcta para los siguientes casos:

a) Una empresa donde los trabajadores no se sienten motivados a cumplir los objetivos de la empresa, al fin y al cabo van a ganar igual.

b) Un supermercado contrata a dos licenciadas químicas para trabajar de cajeras. A los dos meses a ellas les parece que su trabajo es monótono y aburrido y no pueden poner en práctica toda su valía como químicas.

c) Un taller de 30 trabajadores observa que los trabajadores, cuando pasan 6 meses en el mismo puesto, pierden la motivación, por lo que cree que debería aplicar algún cambio en cómo organizar el trabajo. Además, han aumentado las quejas de los trabajadores en los pasillos, lo cual llega a oídos de la dirección.

C) La organización del trabajo

7º) Clasifica las siguientes funciones según el departamento al que pertenecen:

a) Llevar la contabilidad de la empresa.

b) Diseñar las estrategias de producto y precio de la empresa.

c) Recoger los pedidos y guardarlos en el almacén.

d) Ofrecer los servicios de la empresa a los clientes.

e) Preparar los contratos de trabajo y pagar las nóminas.

f) La atención telefónica a los clientes y archivar la documentación.



Repasa conceptos (test)

A) Dirección y liderazgo

1º Una de las diferencias entre dirección y liderazgo afirma que:

- a) El líder es siempre nombrado por la empresa y la dirección no.
- b) El líder es elegido y reconocido por los demás, mientras que la dirección la elige la empresa.
- c) El líder es un gestor del día a día, y la dirección tiene la capacidad de influir sobre los demás.

2º Manolo, por su experiencia laboral, tiene la percepción de que los trabajadores son vagos por naturaleza y hay que supervisarlos y castigarlos porque por ellos mismos no tomarán responsabilidades. Nos encontramos ante una visión del ser humano:

- a) Basada en la teoría X de McGregor.
- b) Basada en la teoría Y de McGregor.

3º Según la malla gerencial de Blake y Mouton, un líder que está muy orientado hacia las personas y muy orientado hacia la tarea sería:

- a) Una dirección pobre.
- b) Una dirección intermedia.
- c) Un trabajo en equipo.
- d) Ninguna es cierta, o está orientado a la tarea o a las personas pero no las dos a la vez.

4º Según Hersey y Blanchard, si los trabajadores están motivados por trabajar y conocen muy bien su trabajo, el estilo adecuado es:

- a) El estilo delegador, con baja orientación hacia la tarea y hacia las personas.
- b) El estilo participativo, con baja orientación hacia la tarea y alta hacia las personas, animándolas a que participen.
- c) El estilo persuasivo, con alta orientación hacia la tarea y hacia las personas, premiándolas cuando lo hacen bien.

B) Motivación laboral

5º La motivación intrínseca se caracteriza:

- a) Por provenir de los resultados que se obtienen con el trabajo.
- b) Por estar relacionada con el desarrollo de la tarea en sí.
- c) Por hacer referencia al horario y a la monotonía del trabajo.

6º En la teoría de Maslow:

- a) El nivel de autorrealización es el máximo que se puede alcanzar.
- b) Primero hay que cubrir las necesidades inferiores para ir subiendo hacia las superiores.
- c) La crítica que se le hace es que no es jerárquico, ya que hay otras personas que pueden ordenar esas necesidades de otra manera.
- d) Todas son ciertas.

7º No es una técnica de motivación laboral:

- a) El enriquecimiento del puesto, haciendo más variado el trabajo rotando por puestos de trabajo distintos.
- b) Diseñar los puestos de trabajo y seleccionar a las personas adecuadas para esos puestos.
- c) Remunerar a los trabajadores todo su salario con incentivos y no con un salario fijo combinado con un salario variable.

C) La organización de la empresa

8º El departamento de compras:

- a) Se encarga de recoger los pedidos y fabricar los bienes o prestar los servicios a los clientes.
- b) Se encarga de comprar las materias primas o bienes que se van a vender a los clientes, así como de su almacenamiento.
- c) Se encarga de la documentación de albaranes y facturas de los clientes.

9º En el análisis de puestos debemos considerar los siguientes aspectos:

- a) Describir el puesto, el salario y el horario del trabajador.
- b) Describir el puesto y el perfil profesional de la persona que hay que seleccionar.
- c) Describir el puesto, las condiciones laborales de ese puesto y el perfil profesional de la persona que hay que seleccionar.

D) Obligaciones en materia laboral

10º La importancia para un emprendedor de conocer el convenio colectivo de su sector está en que:

- a) Allí se encuentran las posibles categorías profesionales de los trabajadores.
- b) Allí se encuentran los salarios de los trabajadores, si bien tiene que actualizarlos con las tablas salariales de cada año.
- c) Allí podrá encontrar cómo se regulan algunas materias de interés práctico, como son las vacaciones o los permisos de trabajo.
- d) Todas son ciertas.

Repasa el plan de empresa de esta unidad

Recoge la información que has ido elaborando sobre el plan de empresa y resúmelo siguiendo éste índice:

Dirección y liderazgo:

- Quién se ocupa de la dirección y qué habilidades de dirección y liderazgo posee.

Plan de motivación laboral:

- Elabora un plan de motivación laboral para el personal de tu empresa.

El organigrama y la selección de personal:

- Elabora el organigrama y los departamentos o secciones de tu empresa, con el personal necesario.
- Realiza un análisis de cada puesto y cómo van a ser seleccionados los candidatos.

Obligaciones laborales:

- ¿Qué contratos se van a realizar y duración? ¿Qué convenio colectivo del sector se aplica a la empresa?
- ¿Cuál es el coste efectivo de cada trabajador? ¿Cómo se va a organizar la prevención de riesgos?

ENTORNO EMPRESARIAL

“Contratar personas con discapacidad es rentable, justo y responsable”

a Ley General de la Discapacidad (LGD) exige a las empresas de más de 50 trabajadores la obligatoriedad de incorporar un porcentaje de empleados con discapacidad no inferior al 2%. Sin embargo, el espíritu de esta normativa no ha de ser la imposición, sino un trampolín hacia la normalización de las personas con discapacidad en el mercado laboral ordinario. Las empresas descubren otras muchas ventajas, más allá del mero cumplimiento de ley:

) Política de Recursos Humanos más abierta a la Diversidad. Si la selección se centra en competencias profesionales, habilidades, actitudes y valores, en definitiva, en talento y no en etiquetas se refuerza la política de Diversidad. El resultado será una cultura corporativa más abierta, sin prejuicios, en sintonía con la sociedad, y por tanto, más competitiva.

) Mejora del clima laboral. La diversidad mejora el clima laboral de las organizaciones, enriquece al capital humano y despierta el orgullo de pertenencia.

) Incremento de la competitividad. Cuando las empresas se identifican con la sociedad, en este caso el 10% de la población son personas con discapacidad, hay un retorno positivo que fortalece su identidad, conectando mejor con el público.

) Refuerzo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Al poner en valor las políticas de RSC no sólo favorece la cultura corporativa, sino que refleja su contribución a una sociedad más ecuánime, integradora e igualitaria. Se refuerza su imagen y reconocimiento social.

) Ventajas económicas directas: fiscales en la cuota íntegra del Impuesto de Sociedades, bonificaciones en la cuota empresarial e la Seguridad Social y subvenciones para la adaptación del puesto de trabajo, eliminación de barreras y medios de protección personal.

a naturaleza de estas ventajas económicas y su cuantía varían según la duración de su jornada y los tipos de contrato: indefinidos, temporales, formativos, interinidad para sustituir bajas por incapacidad temporal de trabajadores con discapacidad, así como indefinidos fruto de la transformación de contratos formativos y temporales para el fomento del empleo de las personas con discapacidad.

Resumen del artículo “Contratar personas con discapacidad es rentable, justo y responsables”. Fundación Adecco. 25/11/2020. Puedes acceder al artículo completo en el siguiente enlace:

<https://fundacionadecco.org/azimut/contratar-personas-con-discapacidad-es-rentable-justo-y-responsable/>

Puedes consultar y actualizarte sobre estas ventajas fiscales, visita la web del SEPE Servicio Público de Empleo Estatal: www.sepe.es