

## DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### MOTIVACIÓN

La motivación de las personas depende de cinco tipos de necesidades ( según Maslow ):

Fisiológicas

De seguridad

De afecto

De estima

De auto realización

Cuando las necesidades fisiológicas han sido cubiertas, el individuo comienza a motivarse por la seguridad y así sucesivamente.

Los niveles altos comienzan a ser fuente de motivación cuando se han cubierto los niveles inferiores.

Mc Gregor desarrolla planteamientos extremos:

La teoría X preconiza la imposibilidad de motivar positivamente al trabajador  
( para alcanzar los objetivos se debe amenazar con castigos ).

La teoría Y defiende que es posible diseñar sistemas positivos de motivación individual.



Ouchi propone la teoría “ Z ” como base de un sistema global de motivación:

Coordinación de objetivos

Lealtad

Equidad

Sentido de la realidad ( reconocer los errores )

Sutileza ( intentar llegar al fondo de las cosas )

Estas ideas, que resumen la teoría “ Z “, han dado lugar a los círculos de calidad “.

La motivación trata de lograr que el individuo tenga en cuenta como afectan a los demás sus acciones.

Los acuerdos deben alcanzarse de forma beneficiosa para el conjunto.



# COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso de transmisión de información.

## **Elementos de la comunicación.**

Los elementos básicos son el emisor y el receptor.

## **Factores que influyen en el proceso.**

Sistema de codificación de la información del mensaje y el correspondiente sistema de decodificación del receptor. Ambos deben ser compatibles.

Relación entre emisor y receptor ( cooperación, coordinación.

La comunicación debe tener un fin que debe ser comprendido por el receptor.

Técnicamente la información se compone de:

- Mensaje
- Líneas de comunicación, determinadas por el diseño de la estructura organizativa.
- Recepción del mensaje ( conocer si se ha recibido ).

## **ELEMENTOS DISTORSIONANTES**

Organizativos: número de intermediarios entre el emisor y el receptor.

Semánticos: sistemas de cifrado/descifrado del mensaje.

De actitud: discrepancias entre el emisor y el receptor

Un ejemplo clásico es el espionaje y contraespionaje.



## LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Las comunicaciones, básicamente pueden seguir tres sentidos:

    Descendente: desde niveles superiores hacia subordinados.

    ( Confirmación que el mensaje ha llegado al destino )

    Ascendente: desde subordinados a niveles superiores.

    Cruzada: Entre personas de niveles jerárquicos iguales  
    ( horizontal )

    Flujos diagonales entre personas sin dependencia directa  
    ( los flujos diagonales suelen ser de carácter informal ).



## **FORMACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

La formación y selección de personal tratan de conseguir la homogeneidad de las habilidades de las personas de la empresa.

El reclutamiento detecta potenciales empleados y los atrae en número suficiente para realizar una selección posterior.

La selección de personal determina que candidatos cumplen mejor los requisitos del trabajo considerado. Se trata de adecuar el candidato al puesto de trabajo. Elegir el hombre cuyo perfil se acerca mas al deseado.

El rendimiento futuro dependerá de la experiencia, conocimientos y aptitudes del candidato así como su motivación y actitudes.

Algunos instrumentos de selección son:

Entrevistas

Pruebas de conocimiento

Pruebas de psicotécnicas

Pruebas prácticas

En niveles de ejecutivos se contrata a través de HEAD HUNTER.



## FORMACIÓN

Es necesaria una etapa inicial de formación del candidato, no obstante dado el continuo desarrollo de las tecnologías debe ser permanente.

EL proceso de formación es la continuación lógica de reclutamiento y selección.

Habilidades de cuadros superiores:

Aptitudes de análisis y solución de problemas

Liderazgo

Ética profesional

Experiencia

## EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO

Los contratos de los empleados deben contemplar incentivos que estarán regulados por los siguientes principios:

Igualdad de compensaciones para todas las actividades de los empleados, de lo contrario se centrarían en la mejor remunerada.

El coste de los incentivos para la empresa suele ser inversamente proporcional a la información disponible sobre el esfuerzo futuro del empleado; a menor información disponible sobre el esfuerzo futuro del empleado; a menor información mayor coste.

Cuando el comportamiento se mida por habilidades la evaluación debe basarse en el nivel de preparación.

Si se mide por procesos de trabajo, se evaluara según como se realice la tarea.

Si se mide por objetivos se evaluara su nivel de consecución.



## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

**Evaluación totalmente objetiva:** Se basará en un indicador que habrá que actualizar periódicamente. Pueden aparecer dificultades por suspicacias de los trabajadores y cuando se modifican los procesos de trabajo.

**Evaluación subjetiva:** Los trabajadores suelen rechazarla por considerarla injusta. La dirección porque genera habitualmente conflictos.

Por lo tanto lo ideal suele ser un planteamiento intermedio entre las anteriores formas de evaluación.

La evaluación suele ser individual, no obstante también puede contemplarse la evaluación en grupos cuando prevalezca el trabajo en común.

## RECOMPENSAS E INCENTIVOS

Pueden ser individualizados o en grupo, explícitos o implícitos.

Explícitos:

- Pago a destajo ( trabajadores manuales )
- Comisiones ( vendedores )
- Opciones de compra de acciones ( ejecutivos )

El pago a destajo es función de las unidades producidas. En algunos casos el trabajador puede depender de tareas anteriores. Normalmente se opta por establecer un salario base más pagos a destajo.

El sistema de venta por comisiones es muy útil para los comerciales que trabajan en el exterior de la empresa. Tiene elementos comunes con el pago a destajo.

