

# 15. LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (RRHH)

## 1. LAS FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE RRHH

- Motivación a las personas en su puesto de trabajo
- Diseño de sistemas de evaluación, de recompensas e incentivos
- Estudio del liderazgo, formal e informal
- Desarrollo de canales de comunicación adecuados para la necesaria transmisión de información
- Selección y formación del personal
- Realizar los contratos de trabajo y vigilar su cumplimiento
- Resolución de conflictos de intereses, individuales y colectivos

## 2. LA MOTIVACIÓN HUMANA

Una persona se encuentra motivada para hacer algo cuando ese acto satisface sus necesidades y, por tanto, está motivada para conseguirlo.

### TEORÍA DE MASLOW SOBRE LA MOTIVACIÓN

Para Maslow (1943) la motivación depende de cómo estén satisfechos los cinco tipos de necesidades humanas. Estas necesidades están jerarquizadas en función de su capacidad para motivar y se pueden representar en forma de pirámide. Una vez satisfechas las necesidades inferiores se intentan satisfacer las superiores:

- **Fisiológicas:** trabajar para cubrir las necesidades más primarias (alimento, vestido, etc.)
- **De seguridad:** satisfechas las necesidades básicas se trabaja para mantener el empleo
- **Sociales:** buscar el afecto de los compañeros y la integración en el grupo
- **Estima:** luego se querrá el reconocimiento y respeto de los compañeros y jefes
- **Autorrealización:** realización de sí mismo y desarrollo de todo su potencial



### TEORÍA DE HERZBERG SOBRE LA MOTIVACIÓN

Identifica dos grupos de factores que influyen en la motivación. Los factores mínimos deben estar cubiertos y la motivación debe centrarse en los niveles más elevados:

1. **Factores que pueden generar insatisfacción:** salario, seguridad del empleo, condiciones de trabajo, etc. Son requisitos mínimos que debe cumplir la empresa para que no se produzca insatisfacción.
2. **Factores motivadores:** el logro, el reconocimiento, el contenido del trabajo, la responsabilidad, el progreso y el crecimiento personal.

## TEORÍA X - TEORÍA Y DE MCGREGOR

Douglas McGregor desarrolló en "El lado humano de las organizaciones" (1960) las siguientes teorías referentes al estilo de mando de los directivos:

### TEORÍA X

1. El **ser humano** ordinario siente una **repugnancia intrínseca hacia el trabajo** y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de **las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza**, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, **tiene relativamente poca ambición** y desea más que nada su seguridad.

### TEORÍA Y

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. **Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.**
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo, **el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo** en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las **compensaciones asociadas con su logro.**
4. El ser humano ordinario **se habitúa a buscar responsabilidades.** La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.
5. La **capacidad de desarrollar** en grado relativamente alto la **imaginación, el ingenio y la capacidad creadora** para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

### ¿QUÉ TEORÍA ES MÁS ACERTADA?

Aunque la **Teoría X**, está todavía extendida por muchos directivos, se considera una forma de pensar **obsoleta**. McGregor propone la adopción de la **Teoría Y** para aumentar la motivación de los empleados. Donald Morton sugiere que la **Teoría Y** es efectiva con trabajadores con ciertos niveles de conocimientos que los llevan más allá de los dos primeros niveles de la Jerarquía de Maslow, y que la **Teoría X** es frecuentemente más efectiva con el personal que realiza trabajos manuales o rutinarios.

## LA TEORÍA Z

William Ouchi (1982) plantea como debe ser una organización para que sus participantes se sientan motivados. Proviene de la cultura japonesa. Principios:

- Espíritu de consenso y de grupo
- Lealtad y confianza
- Responsabilidad colectiva
- Aprender de la experiencia

## 3. FACTORES DE MOTIVACIÓN

Las técnicas de motivación más usadas son:

- **Enriquecimiento del trabajo** (hacer atractivo el puesto con variedad de tareas, buscar identificar al trabajador con su trabajo, que sepa su significado, etc.)
- **Remuneración por rendimiento** (premiar económicamente el trabajo realizado: primas por productividad, comisiones por resultado, participación en beneficios, acciones, etc.)

- **Promoción basada en méritos**
- **Delegar autoridad y responsabilidad**
- **Comunicar a los trabajadores lo que se espera de ellos**
- **Reconocer sus méritos**
- **Facilitar la participación del trabajador**
- **Favorecer la formación y el desarrollo profesional de los trabajadores**
- **Flexibilidad de horarios y conciliación familiar**

#### **4. DIRECCIÓN Y LIDERAZGO**

##### **Fuentes de liderazgo:**

- Poder de recompensa (capacidad para premiar)
- Poder de coerción (capacidad para castigar)
- Poder legítimo (reconocimiento de los subordinados)
- Poder de referencia (identificación de los trabajadores con el líder)
- Poder experto (conocimientos especiales)

##### **Estilos y teorías del liderazgo**

- **autoritario o centralizado** (dogmáticos y esperan obediencia)
- **democrático o descentralizado** (facilitan participación de los subordinados)
- **liberales** (apenas intervienen y orientan mínimamente)

#### **5. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA**

La información es muy importante para la marcha de la empresa. Por ello es necesario que los sistemas de comunicación sean los más adecuados. **Clases de comunicación:**

- **Descendente:** la comunicación va desde los niveles superiores a los inferiores
- **Ascendente:** se dirige de los subordinados a los directivos
- **Cruzada:** comunicación entre personas del mismo nivel jerárquico
- **Diagonal:** entre personas de distintos niveles jerárquicos que no dependen directamente unos de otros

#### **6. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL**

**Primero:** análisis de los puestos de trabajo necesarios (descripción, especificaciones y elaboración de un catálogo de puestos disponibles)

**Segundo:** reclutamiento (identificar empleados potenciales que cumplan los requisitos que la empresa necesita)

**Tercero:** selección de personal (elegir a los candidatos que cumplen mejor los requisitos del puesto de trabajo: formación y habilidades, motivación e intereses)

**Cuarto:** formación inicial y de adaptación a la empresa y formación continua para adaptarse a los distintos cambios que afecten a la empresa y al entorno.

#### **7. EL CONTRATO DE TRABAJO**

Es un acuerdo de voluntades mediante el cual una persona con capacidad legal para trabajar (trabajador) se obliga a realizar personal y voluntariamente un trabajo por cuenta ajena, bajo la organización y dirección de otra (empresario) a cambio de un salario.

**Elementos:** consentimiento, objeto (prestación de servicios a cambio de un salario), duración, forma del contrato (verbal o escrito), tiempo de trabajo y periodo de prueba.

## TIPOS DE CONTRATOS DE TRABAJO

1. **Indefinido**: sin límite de duración y a jornada completa
2. **De duración determinada**: duración limitada en el tiempo
3. **A tiempo parcial**: jornada inferior a la legal (8 horas/día)
4. **Contratos formativos**: en prácticas (para formar a una persona con formación académica) o para la formación (para trabajadores sin estudios)

## DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

- **Derechos**: **profesionales** (promoción, formación profesional y al salario), de **acción colectiva** (unirse para defender sus intereses, sindicatos) y **personales** (seguridad en el trabajo, respeto a la intimidad)
- **Obligaciones**: respeto a las instrucciones del empresario, cumplir con su puesto de trabajo, observar las medidas de seguridad y contribuir a la mejora de la productividad.

## SALARIO, JORNADA Y VACACIONES

El salario se justifica con un recibo llamado nómina que refleja los conceptos por los que se paga y las deducciones (impuestos, seguridad social). La jornada laboral es el número de horas semanales (máximo 40 horas). El calendario laboral fija la distribución anual de días de trabajo correspondiendo 30 días naturales de vacaciones.

## 8. CONFLICTOS DE INTERESES Y VÍAS DE NEGOCIACIÓN

Los intereses de trabajadores y empresarios pueden diferir, por lo que es habitual la existencia de conflictos. Por eso existen canales que posibilitan las negociaciones y acuerdos.

## REPRESENTACIÓN DE TRABAJADORES Y EMPRESARIOS

- **Delegados de personal**: representantes de los trabajadores en empresas que tienen entre 10 y 50 trabajadores. Si la empresa tiene más de 50 trabajadores se constituye el Comité de Empresa (nº. de miembros depende del número total).
- **Sindicatos**: organizaciones de trabajadores que tratan de defender sus intereses y mejorar sus condiciones laborales. Son sus portavoces y negociadores ante la patronal y el gobierno.
- **Patronal**: representantes de los empresarios que defienden sus intereses de la misma forma que los sindicatos defienden los de los trabajadores.

**Convenio Colectivo**: acuerdo entre los representantes de los trabajadores y de los empresarios para fijar las condiciones de trabajo en un ámbito laboral determinado y cuyo cumplimiento es obligatorio para ambas partes (fuerza de ley). Regula tanto aspectos laborales como económicos.

**Conflicto Colectivo**: se da cuando empresarios y trabajadores discrepan en la interpretación de una norma o cuando existe un conflicto de intereses. Se pueden resolver por **mediación** (el intermediario propone una solución), **arbitraje** (el intermediario impone una solución) o **conciliación** (el intermediario trata de aproximar a las partes). Si no hay acuerdo los trabajadores pueden recurrir a la **huelga** y los empresarios al **cierre patronal** como medidas de presión.