

RECURSOS HUMANOS

1. Enfoques clásicos de gestión.
2. Enfoques modernos de gestión.
3. Dirección por objetivos.
4. Motivación y necesidades.
5. Teoría del Liderazgo Situacional.
6. Dirigir y liderar.
7. Liderazgo emocional.
8. Delegación.
9. Negociación.
10. Arbitraje, mediación y conciliación

1. ENFOQUES CLÁSICOS DE GESTIÓN

Administración científica: el hombre como una máquina

Taylor se esforzó en aumentar la productividad y la eficiencia en las empresas. Buscaba la mejor manera de ejecutar cada trabajo.

Para ello estudió minuciosamente tiempos y movimientos, haciendo de las plantas industriales verdaderos laboratorios científicos.

Desarrolló métodos de estandarización e incentivos económicos, logrando una gran reducción de costes y una explosión de la productividad.

Proceso administrativo: asentando las bases de la ciencia

Fayol definió las fases de la administración (planificación, organización y control) y estableció

14 principios: división del trabajo, autoridad-responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés general, remuneración del personal, centralización, línea de autoridad, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y solidaridad, y espíritu de grupo.

Relaciones humanas: el hombre no es una máquina

Los trabajadores son personas y en su rendimiento influyen muchos factores ambientales: jornada laboral, descansos, relación entre trabajadores... Mayo descubrió la importancia de la organización informal y de los incentivos no económicos.

2. ENFOQUES MODERNOS DE GESTIÓN

Teoría Z: implicación trabajador-empresa

Ouchi estudia el estilo de dirección japonés, analizando las causas de la alta productividad de sus trabajadores.

Su fin es diseñar un nuevo modelo aplicable a la administración de las empresas americanas.

Define la cultura Z, que es participativa y basada en una relación de confianza a largo plazo empresa-trabajador.

Las claves son:

- Confianza. Los trabajadores responden a la confianza depositada con mayor entrega y honestidad.
- Sutileza. Conocer profundamente a los trabajadores para organizarlos de la forma más efectiva.
- Intimidad. Relaciones sociales estrechas en el grupo de trabajo.

Gestión basada en competencias: mirando en el interior de las personas

McClelland descubrió que el desempeño exitoso en un cargo, está vinculado a ciertas características subyacentes a la persona.

Calidad: mejora continua

La orientación a la calidad nace en Japón, donde adoptaron las ideas de Deming de calidad total y mejora continua. Ishikawa orientó toda la organización al cliente e implantó el Control Total de Calidad. Juran desarrolló la "trilogía de la calidad": mejora, planificación y control.

Excelencia: no parar de innovar

Las empresas con más éxito, las excelentes, siempre están listas para responder en forma rápida y eficiente. La clave es la innovación.

Talento: factor clave para no parar de innovar

Se resalta la importancia de la motivación como potenciador del compromiso, clave del talento organizativo

3. DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

Es de vital importancia de relacionar los objetivos del individuo y las metas de la organización. La dirección por objetivos es una forma eficaz de trabajar que busca integrar las partes de la empresa, para que todos los esfuerzos sean en la misma dirección.

Los dos **principios básicos** en los que se basa la dirección por objetivos:

- La dirección está centrada en resultados previamente definidos en términos de objetivos, y no en el cumplimiento de tareas, actividades u órdenes.
- Al concretarse los objetivos y resultados, se facilita su evaluación, lo que aumenta la motivación y el compromiso de los trabajadores.

Ventajas de la dirección por objetivos

- Cohesiona las actuaciones de cada persona con la estrategia de la empresa. Se alinean los objetivos estratégicos, tácticos y operativos.
- Exige la participación de todos los implicados.
- Favorece la motivación y la responsabilidad de las personas.
- Es un proceso sistematizado que permite recoger documentalmente los objetivos y formalizar su seguimiento.
- Es una técnica que posibilita la mejora continua.

Características de la Dirección por objetivos:

- Cada unidad establece planes de objetivos siguiendo una lógica descendente.
- Todo objetivo ha de ser llevado a cabo por equipos y personas concretas.
- Es un proceso formalizado: ha de quedar constancia escrita.
- Es sistemático: tiene unas etapas pautadas de obligado cumplimiento.
- Es periódico: se ha de repetir cíclicamente.
- Precisa de un seguimiento: rendición de cuentas de la consecución de objetivos

4. MOTIVACIÓN Y NECESIDADES

La pirámide de necesidades de Maslow

Punto de partida del estudio de la motivación.

Estructuró las necesidades humanas en una pirámide, de forma que se van satisfaciendo de las más básicas a las más elevadas.

McGregor y las visiones del directivo sobre la satisfacción en el trabajo

- Teoría X. Trabajar es desagradable, la única forma de lograr los objetivos es un férreo control del trabajador.

- Teoría Y. El trabajador puede disfrutar y realizarse en el trabajo, por lo que la dirección debe favorecer esta realización personal.

Teoría de los factores de Herzberg

- Factores insatisfactores (higienizantes). Su mera existencia no provoca satisfacción, pero su falta sí puede motivar insatisfacción: condiciones de trabajo, remuneración...

- Factores satisfactores (motivadores). Relacionados con las necesidades de logro, autoestima, reconocimiento... Se debe enriquecer el contenido del trabajo (job enrichment) para lograr una mayor satisfacción de los trabajadores.

5. TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL.

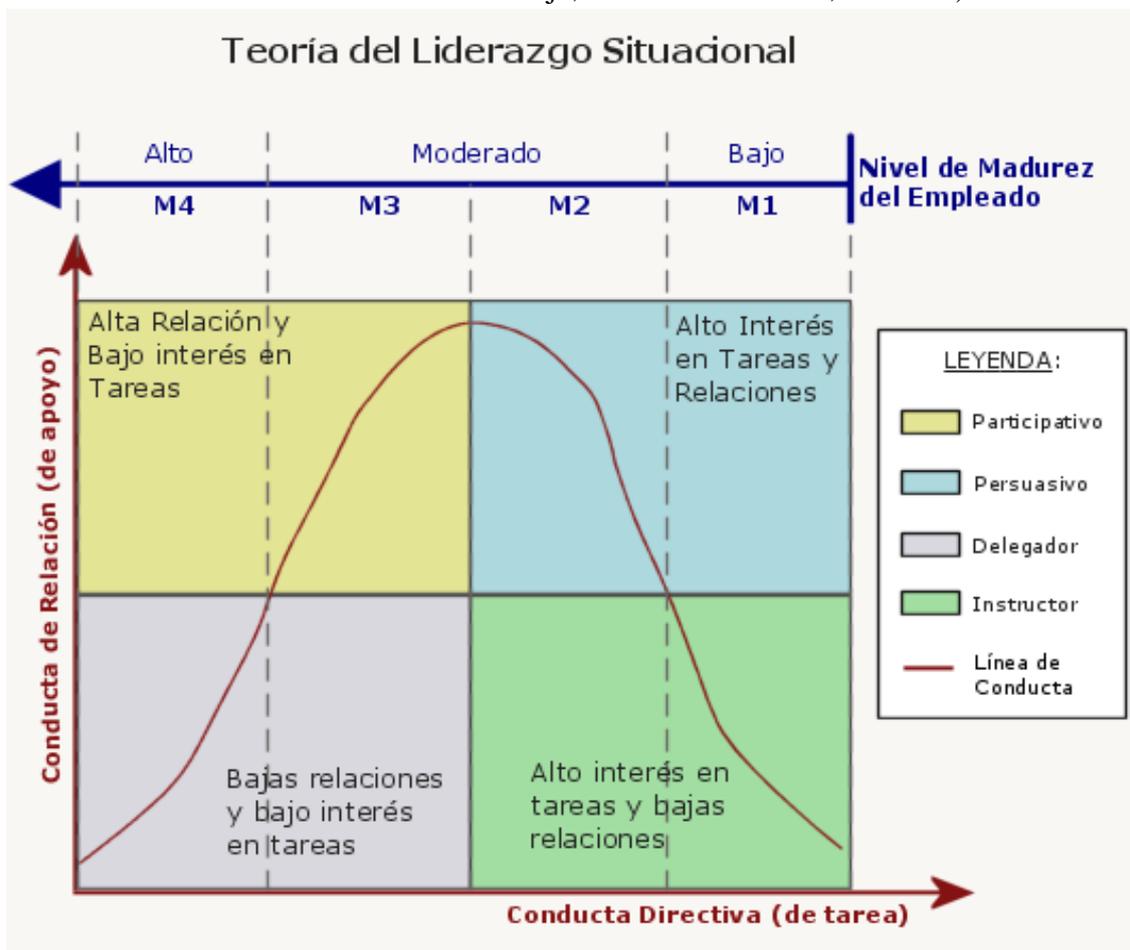
Según esta teoría no existe un estilo de liderazgo mejor que otro. Lo relevante son las características específicas de cada situación laboral (empleados, actividad, lugar, etc.) para adaptarse a ella.

Según ellos el estilo de liderazgo debe elegirse en función de la interacción entre:

La conducta directiva de tarea: Alta o Baja (órdenes sobre cómo, donde y cuando hacer el trabajo).

La conducta de relación o apoyo emocional que ofrece el líder a los empleados: Alta o Baja.

La madurez de los empleados y su nivel de preparación (señalan 4 niveles de madurez: M1-Baja, M2-Moderada-M3, M4-Alta).



De esa interacción resultan 4 estilos de liderazgo diferentes:

El líder Instructor:

Es el líder autoritario que dice a los empleados qué, cómo, cuando y donde realizar la tarea. La comunicación se realiza de forma unilateral descendente. Es necesario este liderazgo, ya que el nivel de madurez de los empleados (M1) es muy bajo, necesitan que les indiquen lo que deben hacer.

El líder Persuasivo:

Tiene un comportamiento directivo así como de apoyo. En este caso la comunicación circula en ambas direcciones, ascendente y descendente ya que el nivel de madurez de los empleados es moderado (M2), quieren pero no saben realizar la tarea.

El líder Participativo:

La toma de decisiones se realiza por el líder y los empleados, el líder se preocupa de facilitar el trabajo. El nivel de madurez del empleado es moderado (M3), los empleados saben pero no quieren asumir responsabilidades.

El líder que delega:

Proporciona poca dedicación a la tarea y a la relación de apoyo. Los empleados poseen alto grado de Madurez (M4), tienen confianza en sí mismos por lo que pueden y quieren responsabilizarse de su trabajo.

El líder debe conocer perfectamente el nivel de preparación (madurez) de sus trabajadores y el trabajo a realizar por cada uno para así poder adaptar su estilo de liderazgo a la situación concreta de su organización.

6. DIRIGIR Y LIDERAR

Dirigir está relacionado con autoridad, poder y jerarquía, mientras que liderar viene determinado por la influencia.

El líder presta la misma atención a los clientes externos (los que adquieren los bienes y servicios que produce la empresa) que a los internos (trabajadores y colaboradores). El liderazgo es un **reconocimiento** otorgado por lo demás, cuando se ha ganado su confianza.

No debemos pensar que las actitudes del directivo son malas y las del líder buenas, el arte de la gestión es utilizar bien ambas facetas.

Gestionar personas = dirigir + liderar

El gestor de Recursos Humanos (RRHH) debe ser capaz de combinar la dirección con el liderazgo; el poder formal (jerarquía) con el personal (influencia).

	DIRECTIVO	LÍDER
Origen autoridad	Jeraquía formal	Influencia informal
Orientación	Cientes externos	Cientes externos Cientes internos
Perspectiva	Táctica cortoplazo	Estratégica largo plazo
Énfasis recursos	Físicos Materiales	Emocionales
Principal labor	Controlar y supervisar	Formar y asesorar (Coach)
Visión de la realidad	La acepta	La cuestiona

7. EL LIDERAZGO EMOCIONAL

Inteligencia emocional (IE): es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos.

Las **características de la inteligencia emocional** son: la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, la capacidad de empatizar y confiar en los demás.

Dominios inteligencia emocional	Competencias emocionales
Conocer las propias emociones	Consciencia de uno mismo
Gestionar las propias emociones	Gestión de uno mismo
Motivarse a uno mismo	Motivación
Reconocer las emociones de los demás	Empatía
Gestionar las relaciones personales	Cualidades sociales

8. DELEGACIÓN

En toda organización es necesario saber delegar, que no se debe confundir con dar órdenes directas.

La delegación realizada correctamente logra una mayor:

- Motivación, que se traduce en mayor grado de compromiso.
- Satisfacción con el trabajo realizado, que mejora la creatividad y la innovación.
- Cooperación, que mejora el clima laboral.
- Productividad que aumenta los resultados.

Órdenes directas	Delegación
Responsabilidad del ejecutor	Responsabilidad del que delega.
No involucra a las personas	Involucra a las persona.
No explica los resultados deseados	Explica los resultados deseados.
No deja libertad en la ejecución.	Deja libertad en la ejecución.
No desarrolla la creatividad ni a la autoconfianza de los que asumen la orden.	Aumenta la creatividad y la autoconfianza de los que asumen la orden.
Si pide ayuda piensa que se es incompetente o inepto.	Se ayuda en caso necesario
Se potencia el éxito del jefe	Se potencia el éxito de los que asumen la delegación.
No se reconoce el esfuerzo	Se reconoce privada y públicamente el esfuerzo.
Las acciones no se negocian.	Las acciones se negocian y se fijan justos las condiciones

9. NEGOCIACIÓN

En la interacción diaria es natural que surjan conflictos. La negociación es el camino que permite resolverlos y crecer personal y profesionalmente.

Negociación: proceso en el que dos o más partes intentan buscar un acuerdo para establecer lo que cada una de ellas debe dar, recibir, llevar a cabo o tolerar en una transacción entre ellas.

Etapas del ciclo vital de la negociación

1. Planificación

- Percepción del conflicto: identificación del problema y búsqueda de alternativas.
- Análisis de las necesidades y deseos de las partes.
- Selección de objetivos. Las necesidades se concretan en objetivos.
- Elección de estrategias en función de la distribución del poder, la importancia de la negociación, la relación entre las partes o los distintos intereses.
- Anticipar las acciones de la otra parte. A mayor grado de conocimiento de sus necesidades, objetivos, estrategias y tácticas, más fácil será el éxito.
- Elección de tácticas (armas concretas de la negociación).

2. Negociación

Es la fase de interacción con la otra parte. Es importante armonizar la conducta con los objetivos y estrategias elegidos en la planificación.

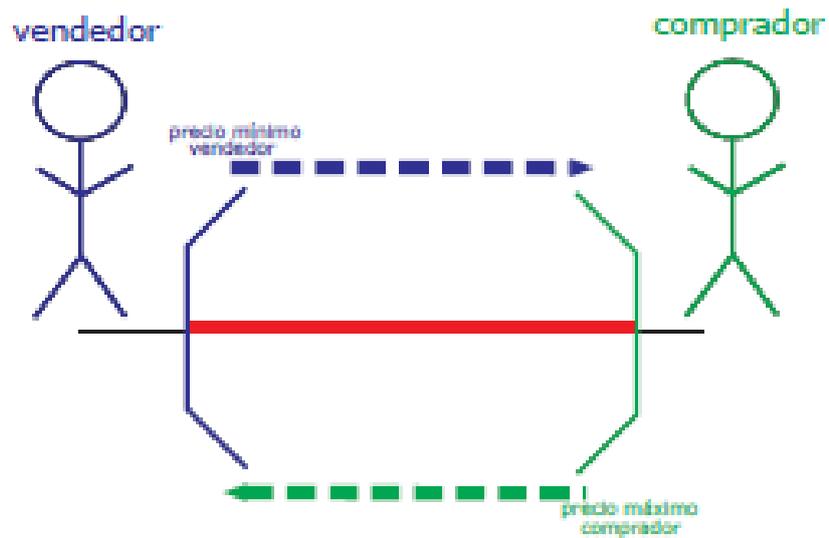
3. Evaluación de lo sucedido

Transcurrida la primera ronda, ambas partes valoran si desean llegar a un acuerdo, establecer una segunda ronda o suspender la negociación.

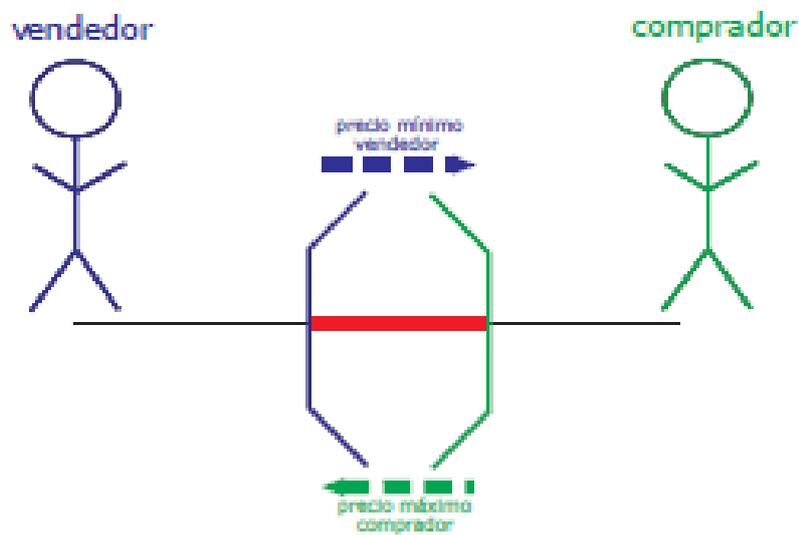
La zona de posible acuerdo

La determinación de la zona de posible acuerdo es fundamental en cualquier negociación. Un buen negociador, para obtener un buen punto de partida, la establecerá con la máxima exactitud posible.

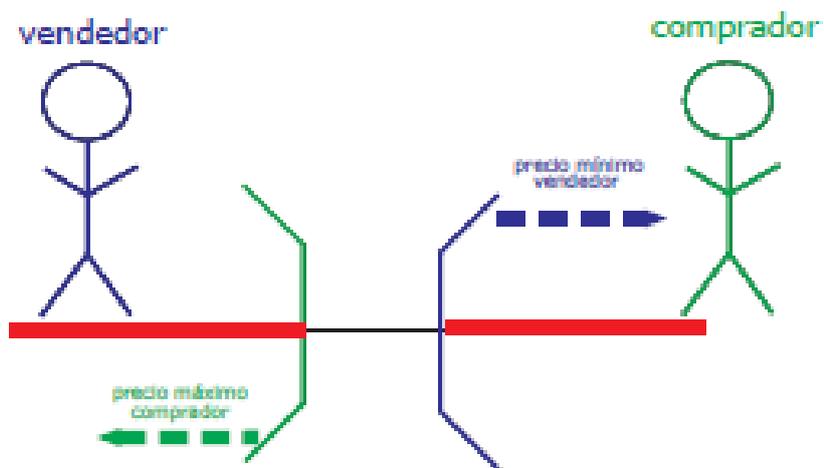
- **Zona de posible acuerdo ampliada.** El precio máximo al que el comprador está dispuesto a adquirir es mucho mayor que el precio mínimo al que el vendedor está dispuesto a vender. El margen de negociación es muy amplio y el reparto dependerá de la habilidad negociadora de cada parte.
- **Zona de posible acuerdo restringida.** El precio máximo al que el comprador está dispuesto a adquirir el bien es sólo un poco mayor al precio mínimo al que el vendedor está dispuesto a vender. El margen de negociación es muy limitado.
- **Sin zona de posible acuerdo.** El precio máximo al que el comprador está dispuesto a adquirir el bien es menor al precio mínimo al que el vendedor está dispuesto a vender. No existen posibilidades de negociación.



Zona de posible acuerdo ampliada



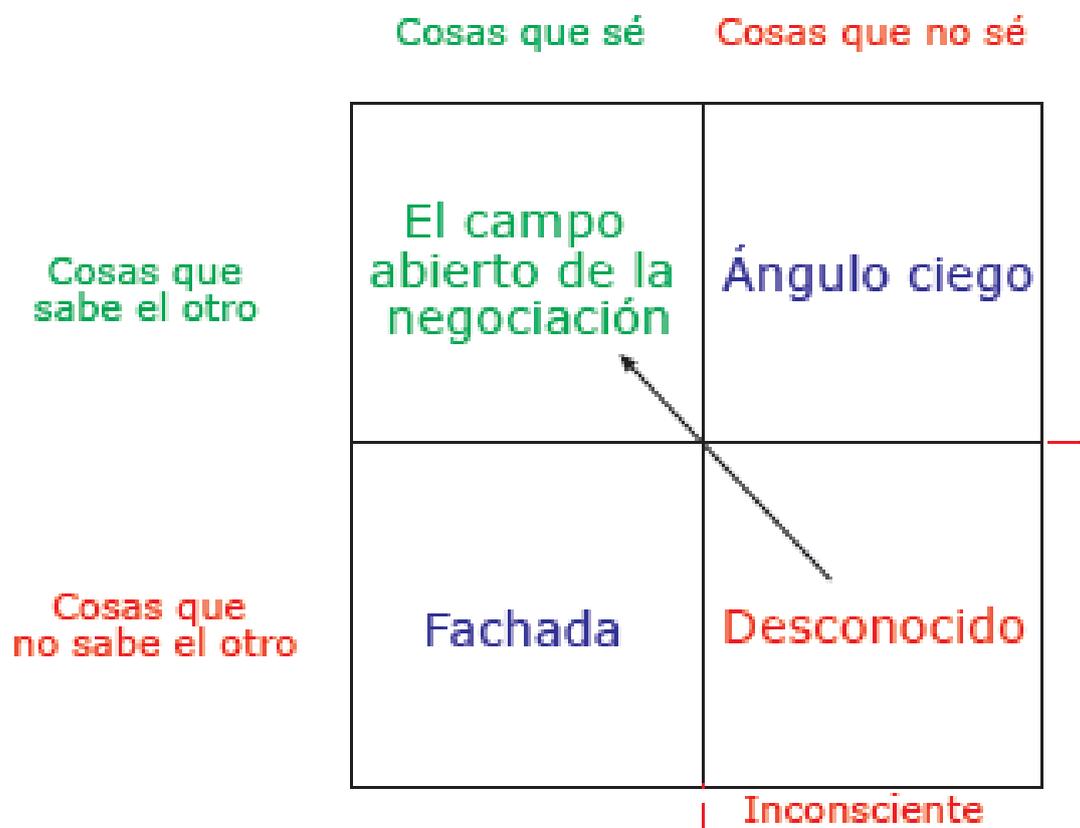
Zona de posible acuerdo restringida



Sin zona de posible acuerdo

La ventana de Johari ilustra los conocimientos relativos existentes entre ambas partes:

- **Fachada.** Cuestiones que conocemos de nosotros, pero desconocidos para la otra parte.
- **Ángulo ciego.** Representa lo que no podemos ver de lo que conoce la otra parte.
- **Desconocido.** La parte que los dos desconocen. El inconsciente son vivencias reprimidas u olvidadas.
- **El campo abierto de la negociación.**



Ventana de Johari

10. ARBITRAJE, MEDIACIÓN Y CONCILIACIÓN.

En ocasiones, los conflictos se dirimen con la intervención de una tercera parte.

Es frecuente confundir los términos de arbitraje, mediación y conciliación.

Arbitraje

- Forma alternativa a los procedimientos judiciales de resolución conflictos.
- Las partes en conflicto eligen libremente a una tercera persona, llamada árbitro, cuya función es resolver el conflicto, con arreglo a la Ley de Arbitraje (1988).
- Las partes se obligan a aceptar la resolución, llamada laudo, que dicte el árbitro.
- La diferencia entre el árbitro y el juez es, que en el caso del juez lo es de forma permanente y constante. Es un miembro de uno de los poderes del Estado y detenta su autoridad en todo momento (antes, durante y después del proceso judicial).

Mediación

- Proceso extrajudicial en el que interviene un tercero imparcial, el mediador, al que han acudido voluntariamente las partes enfrentadas.
- Su función es ayudar a restablecer el diálogo entre las partes para que puedan llegar por sí mismas a la solución del conflicto.
- No puede imponer ninguna decisión, ya que su función consiste en facilitar el diálogo para que sean las partes las que establezcan los acuerdos para solucionar el problema. Si no lo consigue les presenta una propuesta de solución que cada parte puede aceptar o no.

Conciliación

- Un conciliador colabora con las partes para que alcancen un acuerdo, pero no propone ninguna solución en caso de que no lo alcancen. La finalidad es evitar la iniciación de un pleito, o bien poner fin a uno ya comenzado mediante un acuerdo negociado entre las partes.