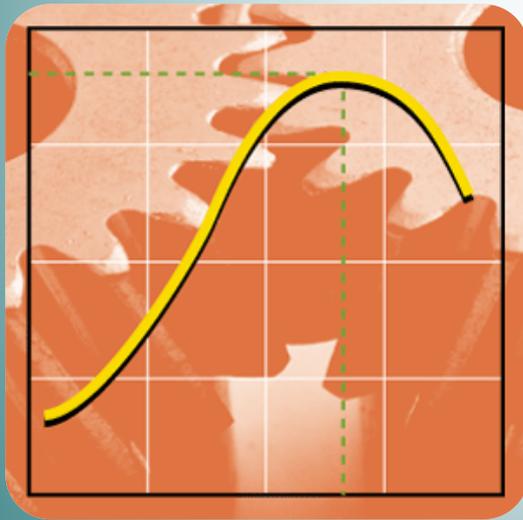


Economía y Administración de Empresas para Ingenieros

Tema 7. LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



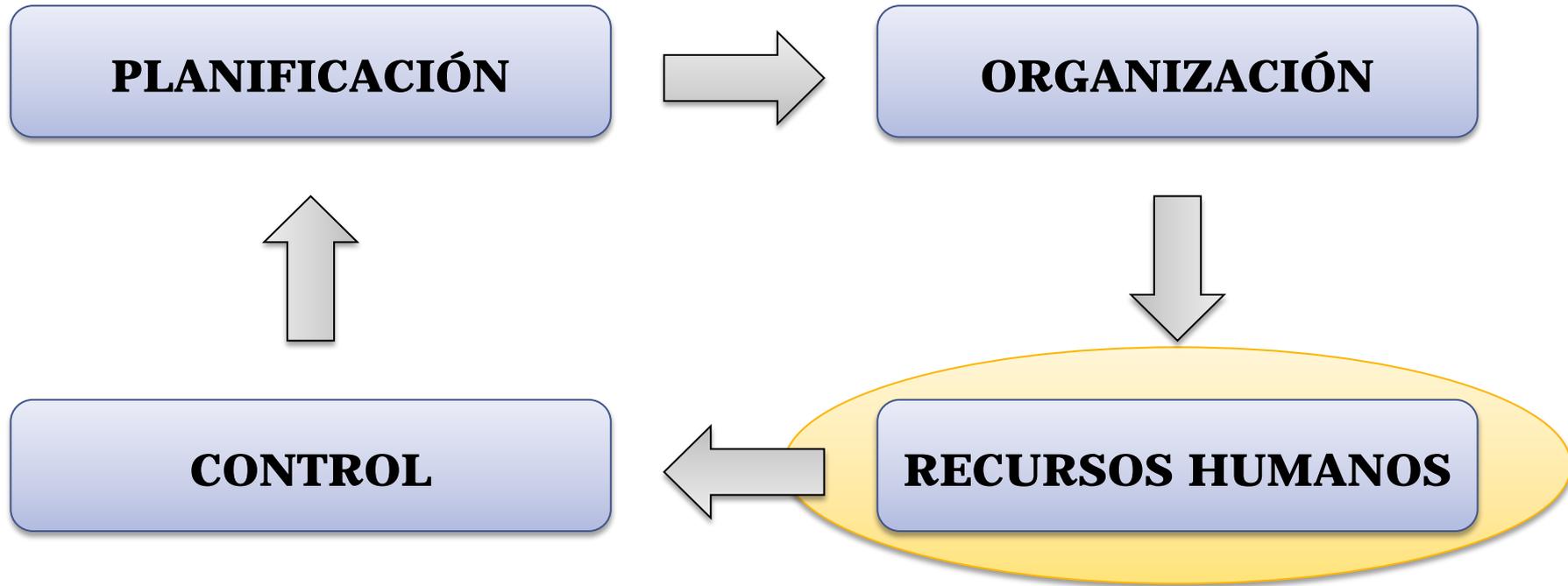
Saúl Torres Ortega

DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

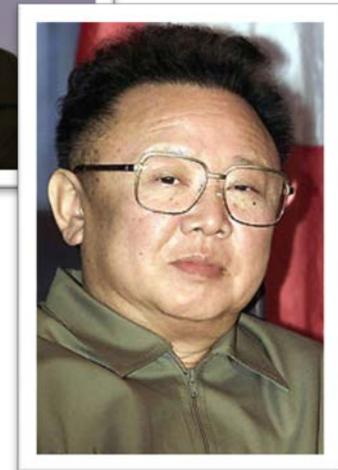
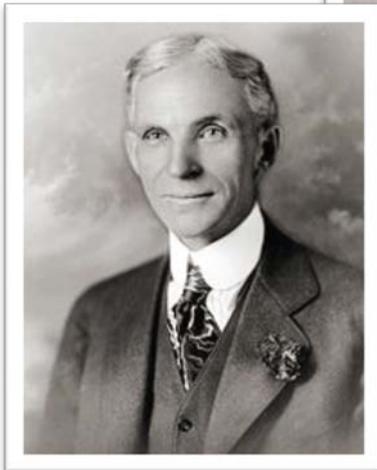
Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/)

LAS FUNCIONES DIRECTIVAS



LIDERAZGO



LIDERAZGO

DEFINICIÓN

HABILIDAD DE INFLUIR EN UN GRUPO PARA QUE ALCANCE LAS METAS

INTERACCIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE UN GRUPO EN LA QUE LOS LÍDERES SON LOS AGENTES ENCARGADOS DEL CAMBIO

ARTE O PROCESO DE INFLUIR EN LAS PERSONAS PARA QUE SE ESFUERCEN VOLUNTARIAMENTE EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS GRUPALES

CONJUNTO DE CAPACIDADES QUE UNA PERSONA TIENE PARA INFLUIR EN LA MENTE DE LAS PERSONAS, EN UN GRUPO DE PERSONAS DETERMINADO, HACIENDO QUE ESTE EQUIPO TRABAJE CON ENTUSIASMO, AUNQUE LA REALIDAD SEA DIFERENTE, EN EL LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS

CAPACIDAD DE TOMAR LA INICIATIVA, GESTIONAR, CONVOCAR, PROMOVER, INCENTIVAR, MOTIVAR Y EVALUAR A UN GRUPO O EQUIPO

LIDERAZGO

PODER

MOTIVACIÓN

COMPONENTES

CAPACIDAD DE UTILIZAR EL PODER CON EFECTIVIDAD

CAPACIDAD PARA CONOCER LAS DISTINTAS FUENTES DE MOTIVACIÓN DE LOS INDIVIDUOS

CAPACIDAD PARA INSPIRAR IDEAS O ACCIONES A OTROS INDIVIDUOS

CAPACIDAD PARA DESARROLLAR UN CLIMA FAVORABLE PARA RESPONDER A LAS MOTIVACIONES



PODER

MOTIVACIÓN

EL PODER

PODER

MOTIVACIÓN

INFORMACIÓN

EL PODER ES LA CAPACIDAD PARA AFECTAR EN EL COMPORTAMIENTO DE OTROS INDIVIDUOS DE UNA MANERA PREDETERMINADA

INDIVIDUO

PODER

GRUPO

AMENAZA DE SANCIÓN O
USO DE LA AUTORIDAD

OBTENER ACCIÓN U
ACTITUD

EL PODER NOS PERMITE MANEJAR LA INCERTIDUMBRE EXISTENTE EN LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS QUE SE PUEDEN DAR EN TODA ORGANIZACIÓN

INFORMACIÓN

LA MOTIVACIÓN HUMANA

PODER

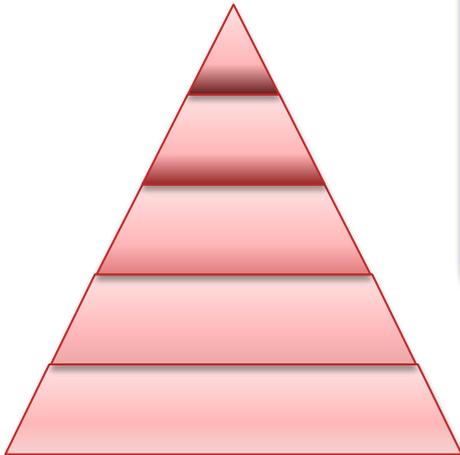
MOTIVACIÓN

INFORMACIÓN

MOTIVACIÓN: TENSIÓN PERSISTENTE QUE LLEVA A UN INDIVIDUO A ALGUNA FORMA DE COMPORTAMIENTO PARA CONSEGUIR LA SATISFACCIÓN DE UNA O MÁS NECESIDADES.

¿CUÁLES SON LAS CAUSAS QUE PROVOCAN LAS DISTINTAS ACTUACIONES DE LAS PERSONAS? ¿POR QUÉ SE ACTÚA ASÍ? LAS TEORÍAS CLÁSICAS LO SIMPLIFICAN EN DINERO Y RECOMPENSAS.

TEORÍA DE MASLOW



TODAS LAS PERSONAS QUIEREN CONSEGUIR ALGO, Y SIEMPRE HAY ALGUNA DE ELLAS QUE DESEA POR ENCIMA DE LAS DEMÁS.

- **NECESIDADES FISIOLÓGICAS**
- **NECESIDADES DE SEGURIDAD**
- **NECESIDADES SOCIALES**
- **NECESIDADES DE ESTIMA**
- **NECESIDADES DE AUTOREALIZACIÓN**

LA MOTIVACIÓN HUMANA

PODER

MOTIVACIÓN

INFORMACIÓN

TEORÍA DE HERZBERG

- **FACTORES DE INSATISFACCIÓN, ASOCIADOS A LA HIGIENE, ES NECESARIO QUE SE VEAN CUMPLIDOS ANTES DE TENER EN CUENTA OTRO TIPO DE MOTIVACIONES**
- **FACTORES MOTIVADORES, QUE CONDUCEN A OBTENER LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y ESTÁN RELACIONADOS CON LAS PROPIAS FUNCIONES LABORALES**

TEORÍAS X E Y DE MCGREGOR

• TEORÍA X: ES IMPOSIBLE MOTIVAR

- **LOS SERES HUMANOS EVITAN EL TRABAJO**
- **LAS ORGANIZACIONES DEBEN CONTROLAR Y AMENAZAR**
- **EL SER HUMANO PREFERE SER DIRIGIDO A DIRIGIR**
- **EL INDIVIDUO TIENDE A ELUDIR RESPONSABILIDADES**
- **EL SER HUMANO TIENDE A TENER POCA AMBICIÓN**
- **LAS PERSONAS SE PREOCUPAN POR SU PROPIA SEGURIDAD**

• TEORÍA Y: ES POSIBLE MOTIVAR

- **EL TRABAJO PUEDE DAR SATISFACCIÓN**
- **LAS PERSONAS PUEDEN AUTOCONTROLARSE Y AUTODIRIGIRSE**
- **LAS SATISFACCIÓN DEL EGO PUEDE SER UNA RECOMPENSA**
- **LAS PERSONAS PUEDEN APRENDER A ASUMIR RESPONSABILIDADES**
- **EL SER HUMANO TIENE CREATIVIDAD**
- **SIEMPRE SE PUEDE OBTENER MÁS DEL POTENCIAL DE LAS PERSONAS**

LA MOTIVACIÓN HUMANA

PODER

MOTIVACIÓN

INFORMACIÓN

TEORÍA Z DE OUCHI

- **COORDINACIÓN DE OBJETIVOS**
- **LEALTAD, FIDELIDAD Y NOBLEZA EN LAS RELACIONES ENTRE PERSONAS**
- **EQUIDAD COMO MANIFESTACIÓN DE LA JUSTICIA**
- **RECONOCIMIENTO DE LOS ERRORES PARA CORREGIRLOS, Y DE LOS ACIERTOS PARA POTENCIARLOS**
- **SUTILEZA PARA INTENTAR LLEGAR A LO ESENCIAL DE LOS PROBLEMAS**
- **ESPÍRITU DE GRUPO PARA MULTIPLICAR LOS ESFUERZOS INDIVIDUALES**

LA FALTA DE MOTIVACIÓN PUEDE DESEMBOCAR EN UNA FALTA DE COMUNICACIÓN ENTRE NIVELES DE LA EMPRESA, Y VICEVERSA (LA FALTA DE COMUNICACIÓN PROVOCA DESMOTIVACIÓN)

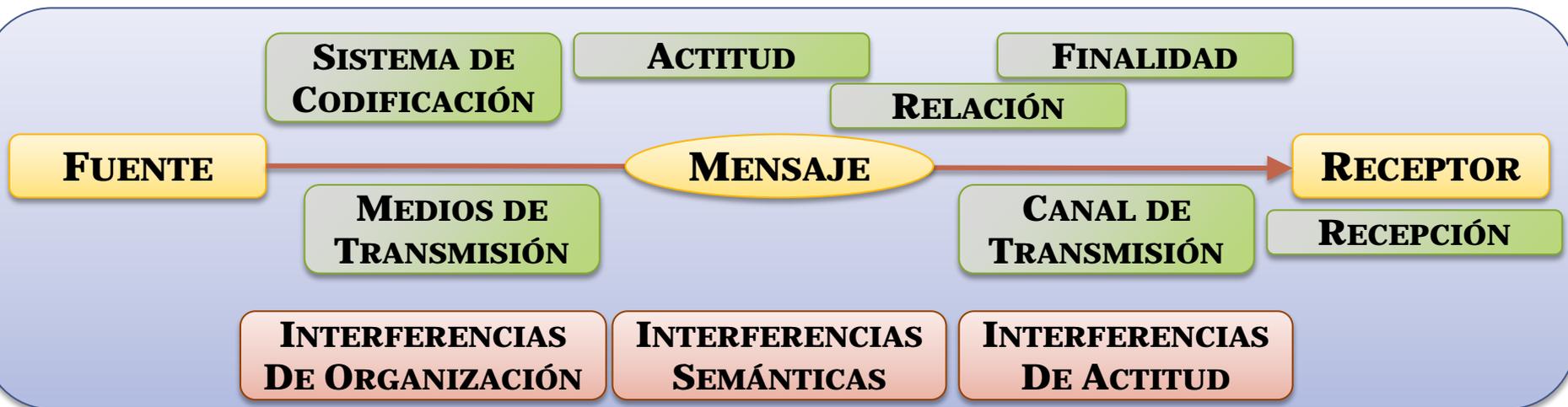


INFORMACIÓN

LA COMUNICACIÓN



LA COMUNICACIÓN ES UN PROCESO, POR EL CUAL UNA FUENTE DE INFORMACIÓN A INCIDE SOBRE UN RECEPTOR B PARA CONDICIONAR SU SITUACIÓN O COMPORTAMIENTO.



SENTIDOS EN LA COMUNICACIÓN

PODER

MOTIVACIÓN

INFORMACIÓN

DESCENDENTE

DE LOS NIVELES SUPERIORES A LOS INFERIORES. SU FINALIDAD BÁSICA ES ACLARAR OBJETIVOS Y TAREAS, ASÍ COMO TRANSMITIR ÓRDENES. SU PRINCIPAL PROBLEMA ES LA LONGITUD DE LA TRANSMISIÓN. REQUIERE RETROALIMENTACIÓN QUE ASEGURE LA INTERPRETACIÓN CORRECTA.

ASCENDENTE

DE LOS NIVELES OPERATIVOS A LA CÚSPIDE. SUELE TRANSMITIR INFORMACIÓN SOBRE EL ESTADO DE EJECUCIÓN DE LAS TAREAS O SUGERENCIAS. SU PRINCIPAL PROBLEMA ES LA ACTITUD EN LA COMUNICACIÓN.

CRUZADA

FLUJOS HORIZONTALES ENTRE PERSONAS DE IGUAL NIVEL JERÁRQUICO, Y FLUJOS DIAGONALES ENTRE DISTINTOS NIVELES, PERO SIN RELACIÓN DIRECTA.

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



LA NEGOCIACIÓN

PROCESO MEDIANTE EL CUAL DOS O MÁS PARTES INTERCAMBIAN BIENES Y/O SERVICIOS Y TRATAN DE PONERSE DE ACUERDO EN LA TASA DE INTERCAMBIO.



TIPOS DE NEGOCIACIÓN

NEGOCIACIÓN COMPETITIVA	NEGOCIACIÓN COLABORATIVA
LOS PARTICIPANTES SE CONSIDERAN ADVERSARIOS	LOS PARTICIPANTES POSEEN RELACIONES “AMISTOSAS”
EL OBJETIVO BUSCADO ES LA VICTORIA	EL OBJETIVO QUE SE BUSCA ES EL ACUERDO
SE DESCONFÍA DE LA OTRA PARTE	EXISTE UN CLIMA DE CONFIANZA
SE INSISTE EN LA POSICIÓN DEFENDIDA	SE INSISTE EN LLEGAR AL ACUERDO FINAL
SE INTENTA CONTRARRESTAR LOS ARGUMENTOS CONTRARIOS	SE INFORMA DE LA POSICIÓN DE LA PARTE
SE PUEDE LLEGAR A AMENAZAR	SE OFRECEN ALTERNATIVAS O CONCESIONES
NO SE MUESTRA NUNCA EL LÍMITE INFERIOR	SE MUESTRA CLARAMENTE EL LÍMITE INFERIOR DE LA NEGOCIACIÓN
SE EXIGEN GANANCIAS PARA LLEGAR AL ACUERDO FINAL	SE INTENTA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LA OTRA PARTE
SE BUSCA EL MÁXIMO BENEFICIO POSIBLE	SE PUEDEN LLEGAR A ACEPTAR PÉRDIDAS PARA LLEGAR A UN ACUERDO

TIPOS DE NEGOCIACIÓN

CRITERIOS DE ELECCIÓN

NEGOCIACIÓN SIMPLE

- **UNA ÚNICA VARIABLE**
- **PLAZO CUMPLIMIENTO CORTO**
- **SIN REACCIÓN ANTE ERROR**

BAJO PRESIÓN

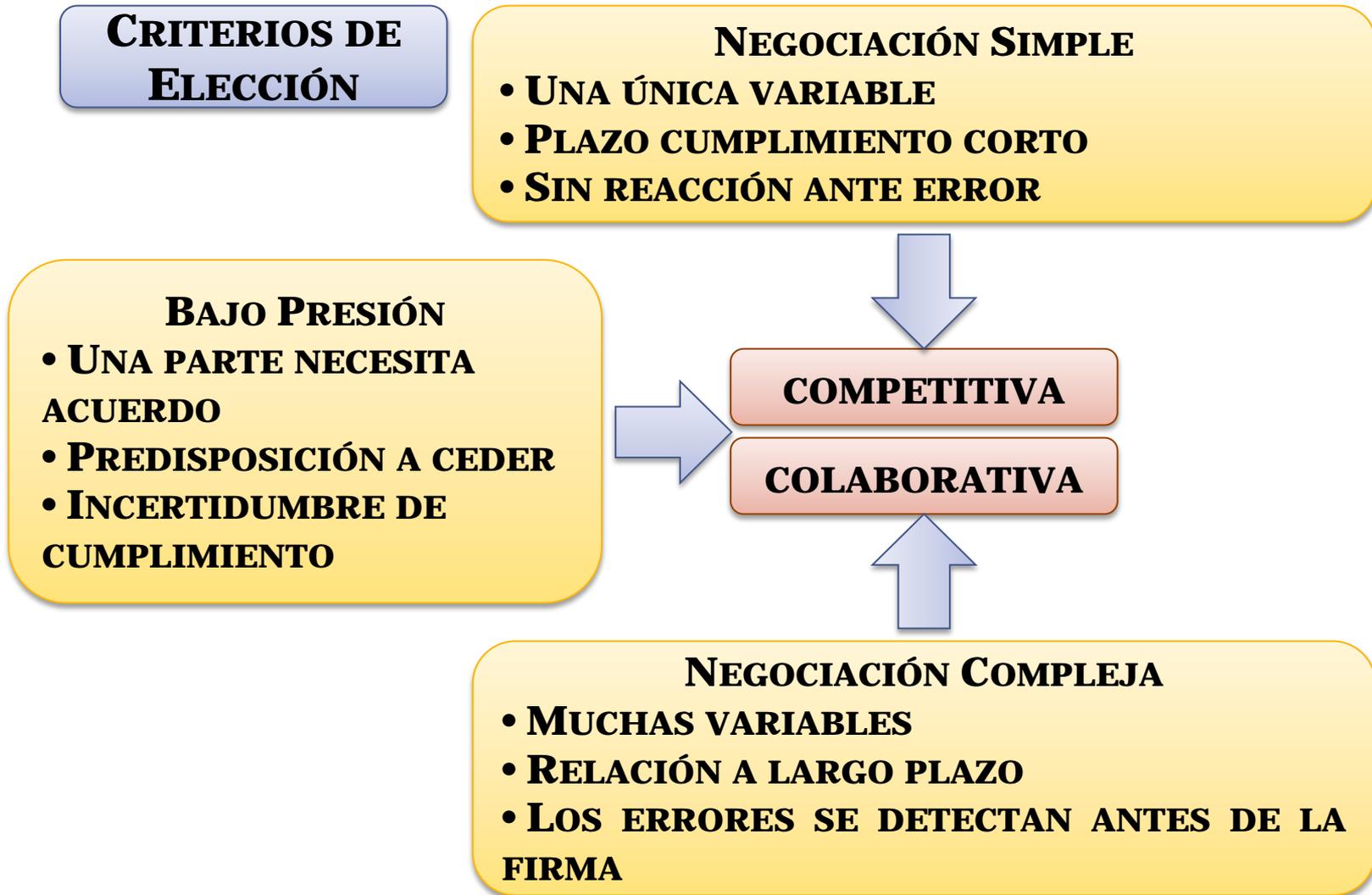
- **UNA PARTE NECESITA ACUERDO**
- **PREDISPOSICIÓN A CEDER**
- **INCERTIDUMBRE DE CUMPLIMIENTO**

COMPETITIVA

COLABORATIVA

NEGOCIACIÓN COMPLEJA

- **MUCHAS VARIABLES**
- **RELACIÓN A LARGO PLAZO**
- **LOS ERRORES SE DETECTAN ANTES DE LA FIRMA**



FASES EN LA NEGOCIACIÓN

PREPARACIÓN

DEFINIR EQUIPO →
PREPARAR PROPUESTA →
ANALIZAR LA INFORMACIÓN DISPONIBLE →
DEFINIR ESTRATEGIA →
DEFINIR OBJETIVOS →

MIEMBROS Y ROLES
DATOS, ARGUMENTOS
ACTITUDES, PERSONAS...
PRESIÓN, RITMOS...
LÍMITES, VIABILIDAD...

NEGOCIACIÓN DISCUSIÓN

TOMA DE CONTACTO →
APROXIMACIÓN →
NUDO →
PAQUETE →

**PREPARAR AMBIENTE,
ESCUCHAR, RESUMIR...**
**REPASO GENERAL,
IDENTIFICAR NUDOS...**
**REALIZAR PROPUESTAS Y
ANALIZAR...**
**PRESENTAR PAQUETE,
INTERCAMBIAR
CONCESIONES...**

CIERRE

CIERRE →
RECUERDO →
SEGUIMIENTO →

ELEGIR MÉTODO
ASEGURAR EL ACUERDO
**REDACTAR ACUERDO, ACLARAR,
CONTROL Y SEGUIMIENTO**

LA COMUNICACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN

EN LA COMUNICACIÓN, EL SENTIDO VIENE...

- 7% DE LAS PALABRAS
- 38% DE LA ENTONACIÓN
- 55% DE LOS GESTOS



NEGOCIAR SOBRE LOS HECHOS (DEMOSTRABLES E INDISCUTIBLES)

NO NEGOCIAR SOBRE OPINIONES (INDIVIDUALES Y VALORATIVAS)

APOYARSE EN LOS SENTIMIENTOS (SUBJETIVOS PERO RESPETABLES)

TRAMPAS EN LA NEGOCIACIÓN

DE LA OTRA PARTE

- **HACERNOS SENTIR CULPABLES POR NO LLEGAR A ACUERDOS.**
- **HACERNOS PERDER LOS NERVIOS.**
- **NEGOCIACIONES TERGIVERSADAS, SIN OBJETIVOS COMUNES.**

DE NUESTRA PARTE

- **EXCEDERNOS DE INGENUOS, NOBLES, HONRADOS...**
- **DEJARNOS LLEVAR POR NUESTRO ÍMPETU.**
- **NO TENER CONFIANZA EN NOSOTROS MISMOS.**
- **SER ARROGANTES ANTE NUEVOS ELEMENTOS.**
- **NO DISPONER DEL TIEMPO NECESARIO PARA PREPARAR LAS NEGOCIACIONES.**
- **DEJAR APARECER EL MIEDO ESCÉNICO.**
- **SOBRELLEVAR LAS MALAS DECISIONES.**
- **ADMITIR LAS EQUIVOCACIONES.**

ESTRATEGIAS NEGOCIADORAS

**LA CARTA
SECRETA**

EL REGATEO

EL JUDO

**PUESTA A
REMOJO**

LA PRESIÓN

**EL
EXPLORADOR**

**EL BUENO Y EL
MALO**

**EL CAMBIO DE
TEMA**

LA PISTA FALSA

**EL DISCO
RAYADO**

**LOS PEQUEÑOS
PASOS**

**NADA SIN
NADA**

LA ESFINGE

