



## Unidad 8

Recursos Humanos:  
necesidades del  
personal en la  
empresa.  
Comunicación,  
liderazgo y motivación

### Contenidos

- 8.1. Necesidad de personal y proceso de selección
- 8.2. Coste del trabajador para la empresa
- 8.3. Liderazgo
- 8.4. Motivación laboral

### 8.1. Necesidad de personal y proceso de selección

Este proceso debe ser considerado como una inversión y no como un gasto; si la selección es correcta se incrementará nuestra productividad.

#### Etapas:

- **Valoración de la necesidad de personal:** valorar si es posible la redistribución del trabajo o si deberemos recurrir a la contratación externa.
- **Diseño del puesto de trabajo:** cuanto más clarifiquemos las tareas a desarrollar por el futuro trabajador, mejores resultados obtendremos de nuestra oferta de trabajo.
- **Creación del perfil:** definir las aptitudes y actitudes del perfil del trabajador.
- **Búsqueda de los candidatos:** en tu círculo social, en distintas bolsas de empleo o mediante un anuncio.
- **Selección de los posibles candidatos:** clasificación en tres grupos: los que no poseen los requisitos mínimos, los que sí los poseen y los que, además de tenerlos, aportan un mayor valor añadido.
- **Entrevistas y pruebas profesionales:** psicotécnicas, profesionales o situacionales.
- **Toma de la decisión.**
- **Incorporación en la empresa.**

### 8.2. Costes del trabajador para la empresa

El empresario debe calcular si puede hacer frente al coste que supone un trabajador antes de contratarlo.

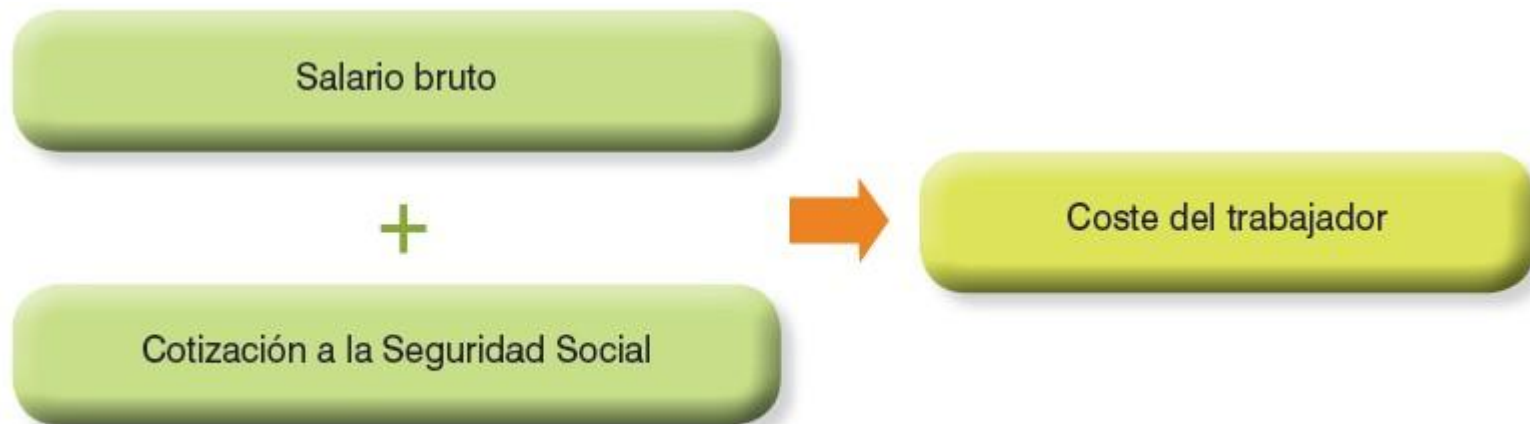


Figura 8.1. Esquema del coste de un trabajador.

Las bases de cotización están integradas por la remuneración salarial total (en dinero o en especie) más la parte proporcional de las pagas extra y percepciones de vencimiento superior al mensual. Existen tres bases:

- **Base de cotización por contingencias comunes (BCCC)**
- **Base de cotización por contingencias profesionales (BCCP)**
- **Base adicional de horas extra (BAHE)**

Tabla 8.1. Tipos de cotización

Concepto por el que se cotiza		Base a la que se aplica	Empresa	Trabajador	Total
Contingencias comunes		BCCC	23,60 %	4,7 %	28,30 %
Contingencias profesionales		BCCP	Disposición final 5. <sup>a</sup> R.D. Ley 28/2018	No	—
Desempleo	General	BCCP	5,50 %	1,55 %	7,30 %
	Duración determinada	BCCP	6,70 %	1,60 %	8,30 %
FOGASA		BCCP	0,2 %	No	0,2 %
Formación profesional		BCCP	0,6 %	0,1 %	0,70 %
Horas extras	Fuerza mayor	BAHE <sub>FM</sub>	12 %	2 %	14 %
	Estructurales y ordinarias	BAHE <sub>ORD</sub>	23,6 %	4,70 %	28,30 %

### 8.3. Liderazgo

Al contrario que un jefe, que está impuesto por la empresa, el líder surge dentro de un grupo de manera informal, pudiendo tener o no el respaldo de la autoridad formal.

#### 1. Liderazgo como conducta:

##### La malla gerencial de Robert Blake y Jane Mouton

Se establecen dos dimensiones:

El interés por la producción

El interés por las personas

Los cinco estilos más destacados son:

- (9,1) Dirección de tarea: las personas como máquinas.
- (1,9) Club de amigos: priman las personas frente a la producción.
- (1,1) Dirección empobrecida: el líder está tan poco preocupado por la producción empresarial como por los trabajadores.
- (5,5) Dirección en punto medio: da tanta importancia a las personas como a la producción, pero sin aspirar a los máximos resultados.
- (9,9) Dirección de equipos: tiene un interés máximo por las personas y por el cumplimiento de los objetivos. Es el mejor estilo y el que tiene la máxima productividad.

## 8. Recursos Humanos: necesidades del personal en la empresa. Comunicación, liderazgo y motivación

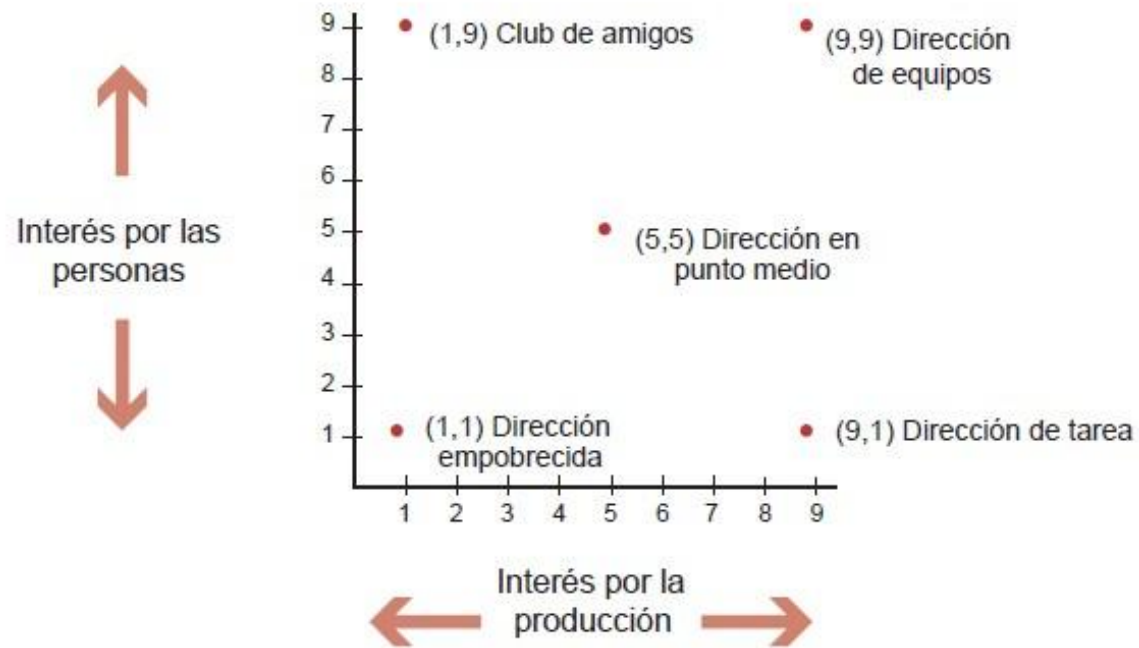


Figura 8.2. Malla gerencial de Blake y Mouton (1964).

### 2. Liderazgo desde un enfoque situacional

#### Teoría de la contingencia de Fred Fiedler

La efectividad de un líder está determinada por:

- Estilo de dirección de un jefe:
  - Directivo
  - Participativo
- Las circunstancias específicas de la situación laboral:
  - La relación jefe-subordinado
  - Estructuración de la tarea
  - Poder del jefe

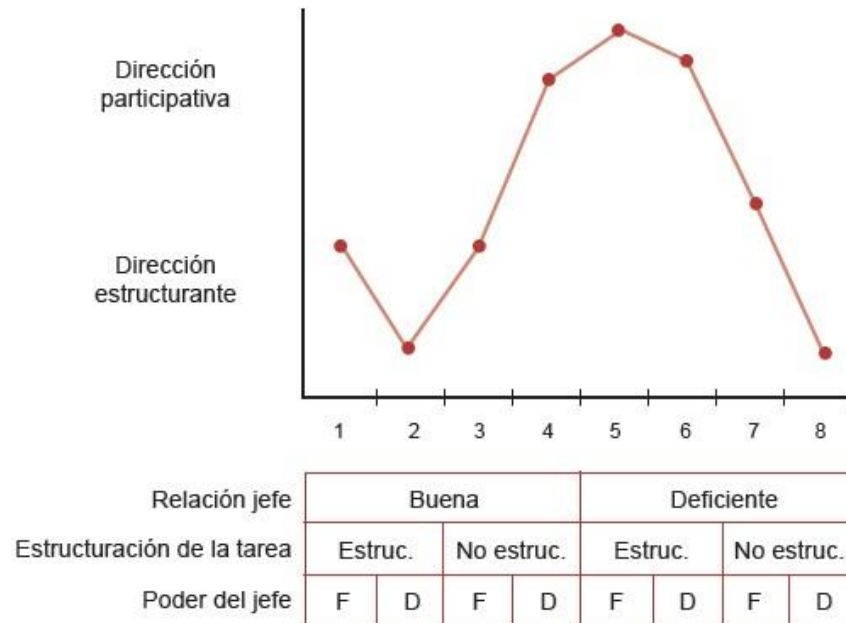


Figura 8.3. Teoría de la contingencia de Fiedler (1965).



### Teoría de la madurez profesional de Paul Hersey y Ken Blanchard

El líder lo primero que debe realizar es un análisis de la madurez (laboral y psicológica) que muestra su subordinado en relación con la tarea concreta que debe realizar. Se establecen dos dimensiones:

- *La madurez laboral: "saber hacer"*.
- *La madurez psicológica: "querer hacer"*.

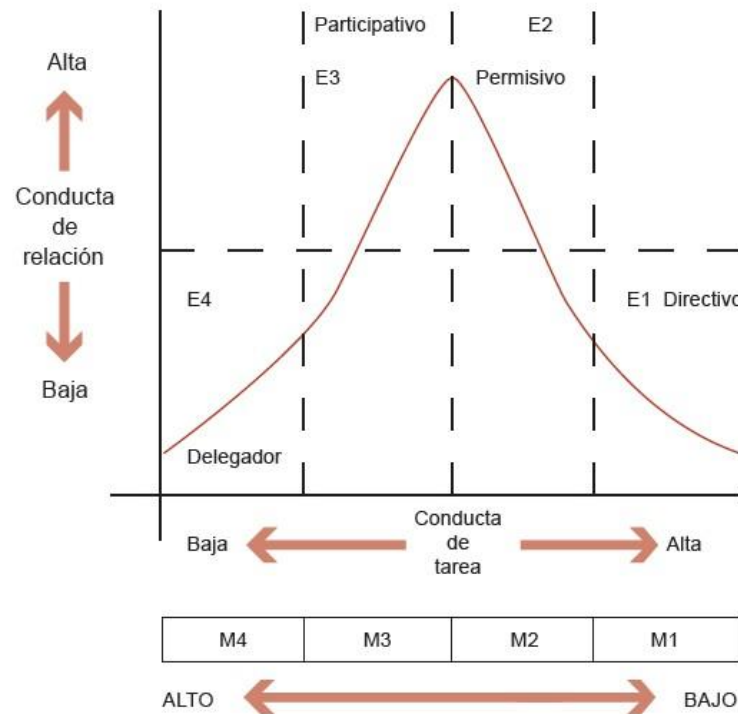


Figura 8.4. Liderazgo según Hersey y Blanchard (1977).

### 8.4. Motivación laboral

La motivación es el conjunto de estímulos que mueven a una persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta su culminación.

#### 1. Teorías de contenido:

##### la teoría de Abraham Maslow

Describen qué es lo que motiva a las personas a trabajar. Estas necesidades están jerarquizadas, lo que implica que hasta que las de un nivel no estén satisfechas no se presentan las del siguiente nivel y así sucesivamente.



Figura 8.5. Pirámide de Maslow (1954).

### 2. Teoría de proceso: la teoría de Stacey Adams

El término «equidad» se define como la proporción que guardan los insumos laborales del individuo (formación, capacidad, experiencia, habilidad, nivel de esfuerzo, tiempo de dedicación, tareas realizadas, etc.) y las recompensas laborales (salario, prestigio, estatus, reconocimiento, etcétera).

- **Equidad:** de la comparación sale un resultado justo.
- **Inequidad negativa:** se obtiene un resultado injusto que favorece a los demás.
- **Inequidad positiva:** se obtiene un resultado injusto que favorece al individuo.