

Unidad 5

Gestión de los Recursos Humanos



Economía de la empresa
2.º Bachillerato
Francisco Flores
economiaflores@gmail.com
www.franciscojflores.com

INDICE

1. Gestión de los Recursos Humanos
2. Reclutamiento y selección de personal 
3. El trabajo y las relaciones laborales 
4. La organización del trabajo 
5. Gestión por competencias e inteligencia emocional
6. La motivación 

1. Gestión de los RRHH

Los recursos humanos son la fuerza de trabajo de las empresas, es decir, son las personas que forman la organización empresarial y las competencias profesionales que pueden desarrollar.



También es habitual utilizar un término similar, denominado capital humano.



1. Gestión de los RRHH

Podríamos definir la gestión de los recursos humanos como el conjunto de decisiones, acciones y políticas relacionadas con el elemento humano de la empresa, encaminadas a mejorar la productividad y competitividad de la misma.



1. Gestión de los RRHH

Características:

- Es un área muy importante de la empresa que tradicionalmente no ha sido considerada.
- Puede generar una ventaja competitiva.
- Actualmente la empresa invierte en capital humano



1. Gestión de los RRHH

Recursos humanos	Gestión de recursos humanos	Objetivo
Conjunto de personas que forman la empresa junto con sus competencias (conocimientos, habilidades técnicas, habilidades emocionales, experiencia, y actitudes y valores).	Acciones que definen las competencias que requiere la empresa, establecen el flujo de trabajadores y crean las condiciones para que las pongan en práctica y adquieran otras nuevas.	Favorecer la motivación y satisfacción de los trabajadores para incrementar la productividad y competitividad de la empresa.



The table is divided into three columns. The first column, 'Recursos humanos', contains a definition of the term as a group of people forming the company with their competencies. The second column, 'Gestión de recursos humanos', contains a definition of the term as actions defining competencies, establishing the flow of workers, and creating conditions for practical application and acquisition of new ones. The third column, 'Objetivo', contains the goal of favoring motivation and satisfaction of workers to increase productivity and competitiveness. Below the table are three photographs: one of three business people smiling, one of two people shaking hands, and one of a group of people high-fiving.

1. Gestión de los RRHH

1. Seleccionar y formar a las personas que la empresa necesita, de manera que se adapten de la mejor forma posible a su puesto de trabajo y a los cambios que pudiesen producirse en la empresa.



2. Proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo, así como definir los canales de comunicación más adecuados.



3. Intentar que el trabajador satisfaga sus necesidades (materiales, sociales, de autorrealización, etc.), de modo que, al mismo tiempo que trabaja para la empresa, consiga sus propios objetivos. De esta forma, el trabajador estará más motivado y el resultado final será mejor.

1. Gestión de los RRHH

Función	Descripción
Organización y planificación del personal	Recoge la organización de las plantillas de la empresa, la descripción de los puestos de trabajo y la planificación de nuevas necesidades de fuerza de trabajo.
Reclutamiento	Conjunto de procedimientos encaminados a atraer candidatos competentes para un puesto de trabajo de la empresa. Puede ser un reclutamiento interno o externo.
Selección	Consiste en elegir un candidato de entre los reclutados, mediante una serie de pruebas de selección.
Planes de acogida	Conjunto de actuaciones encaminadas a favorecer la integración del candidato seleccionado en la empresa y hacerle partícipe de los valores y objetivos de la organización.

1. Gestión de los RRHH

Función	Descripción
Planes de carrera y promoción profesional	El desarrollo del personal puede implementarse a través de planes de carrera, programas en los cuales las personas puedan adquirir la experiencia necesaria para luego estar en condiciones de progresar en la estructura de la organización.
Formación	Tiene por objetivo corregir los desajustes entre las competencias del trabajador y las exigidas por el puesto. Además, permite adaptar al personal de la empresa a los cambios que se producen en el entorno.
Evaluación del desempeño	Permite comparar el rendimiento de la persona con lo exigido por el puesto que ocupa (actividades realizadas, deberes, responsabilidades, etc.).

1. Gestión de los RRHH

Función	Descripción
Clima y satisfacción laboral	Es necesario detectar el nivel de satisfacción del trabajador dentro de la organización y los motivos de descontento, con la intención de aplicar medidas correctoras.
Administración del personal	Se encarga de todos los trámites y procesos administrativos necesarios para una buena gestión.
Relaciones laborales	Se trata de promover la comunicación entre la empresa y sus empleados, utilizando a los interlocutores de estos: los representantes sindicales.
Prevención de riesgos laborales	El estudio de las condiciones de trabajo y de los riesgos laborales asociados preceden a la implementación de medidas de prevención y de protección, a fin de preservar la salud de las personas que trabajan en la empresa.

2. Reclutamiento y selección de personal

Recluta: Buscar personas para un puesto específico.



2. Reclutamiento y selección de personal

Dos tipos:

1. Reclutamiento interno: consiste en la captación de candidaturas de personas que forman parte de la plantilla de la empresa mediante procesos de promoción interna.

De esta forma el candidato ya conoce la empresa y sus procesos internos, con lo cual el proceso de implantación es más rápido y económico.

2. Reclutamiento y selección de personal

Dos tipos:

2. Reclutamiento externo: consiste en la captación de candidaturas de personas ajenas a la empresa, utilizando diversas fuentes de ofertas de trabajo:

- Agencias de colocación: son entidades sin ánimo de lucro que colaboran como intermediarias en el proceso de captación de candidatos.

2. Reclutamiento y selección de personal

Dos tipos:

2. Reclutamiento externo:

- Servicios públicos de colocación, como el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), que depende del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, o los servicios de empleo de las comunidades autónomas.
- Empresas de trabajo temporal (ETT): son agentes intermediarios que proporcionan personal de forma temporal a las empresas que lo necesiten.

2. Reclutamiento y selección de personal

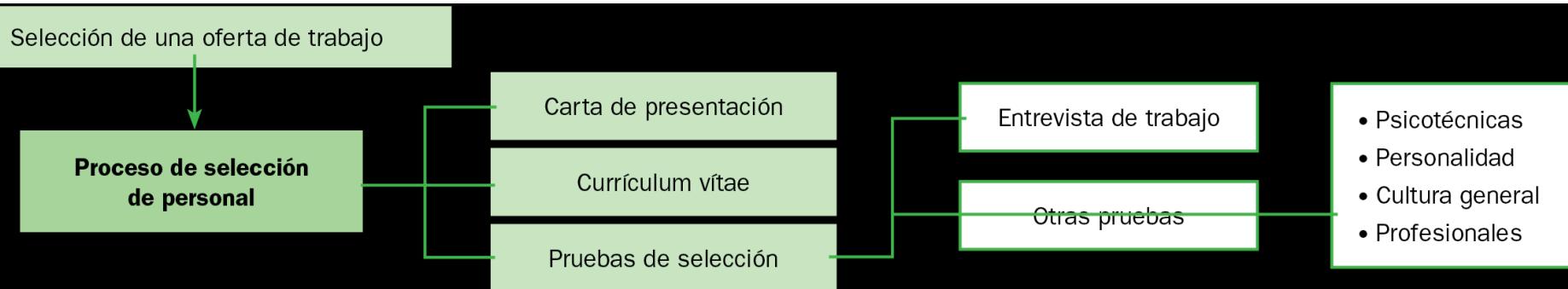
Dos tipos:

2. Reclutamiento externo:

- Técnicas de Internet: se trata de técnicas como el reclutamiento electrónico, las redes sociales profesionales y los portales de trabajo.

Técnica	Descripción
Portales de empleo	Especializados en servicios de empleo con registro de ofertas y demandas de trabajo; acceso a un proceso de selección y asesoramiento sobre empleo. Ejemplos: Infojobs, Laboris, Infoempleo o Monster.
Redes sociales profesionales	Orientadas a generar relaciones laborales entre usuarios profesionales; se fundamentan en la creación de redes de contacto con cualquier persona con la que se haya tenido una relación profesional. Ejemplos: LinkedIn, Xing, Viadeo o Yammer.
Reclutamiento electrónico o e-recruitment	El candidato accede a una página web donde encuentra la descripción del puesto y una serie de formularios. El software usado permite publicar avisos, administrar los CV recibidos, filtrarlos, programar entrevistas y realizar otras tareas relativas al reclutamiento, reduciendo el trabajo y los tiempos requeridos para la tarea.

2. Reclutamiento y selección de personal



2. Reclutamiento y selección de personal

Curriculum Vitae

Ejemplo

Información Personal

Nombre

Dirección

Localidad

Teléfono

Correo electrónico



Educación

2015

2014

Formación deportiva

2017

2016

2015

2012

2. Reclutamiento y selección de personal

Curriculum Vitae

Ejemplo

Experiencia Laboral

2016- Actual

Tiempo

Institución

2015

Duración

Empresa

2015

Duración

Instituto

2014

Duración

Empresa

2013 – 2016

Duración

Empresa

2010 – 2012

Duración

Empresa

2. Reclutamiento y selección de personal

Curriculum Vitae

Ejemplo

Inglés

Certificado nivel europeo B2 por la Escuela Oficial de Idiomas de la Junta de Andalucía y por Centro Superior de Lenguas Modernas de la UCA.

Competencias Sociales

Facilidad para hablar en público, tratar con todo tipo de personas y a hablar otros idiomas.

Competencias Organizativas

Planificación, organización y liderazgo en equipos de trabajo.

Competencias Informáticas

Manejo profesional de Ofimática y software de gestión empresarial.
Manejo profesional de presentaciones y recursos para el aula.
Conocimientos de plataformas educativas por cursos realizados.

Información Adicional

Cursos

Institución

Fecha

Duración

2. Reclutamiento y selección de personal

Curriculum Vitae

Ejemplo

Otra información

2. Reclutamiento y selección de personal

Pruebas de selección:

Técnica	Descripción
Entrevista de trabajo	Supone un contacto directo entre el candidato y la persona responsable del proceso de selección. Se trata de una toma de contacto para conocer su personalidad y el grado de adecuación profesional al perfil demandado. Puede haber varias entrevistas: una inicial para presentarse y otras intermedias para ir progresando en el conocimiento del candidato.
Pruebas psicotécnicas	Consisten normalmente en test de inteligencia y test de aptitudes diversas que tienen como objetivo conocer la capacidad intelectual del candidato y su habilidad para enfrentarse a problemas y buscar soluciones.
Pruebas de personalidad	Se trata de cuestionarios que buscan conocer los rasgos característicos de la personalidad de los candidatos, de forma que se descarte a aquellos que muestren ciertos desajustes, problemas o características no deseadas.

2. Reclutamiento y selección de personal

Pruebas de selección:

Técnica	Descripción
Pruebas de cultura general	Normalmente son cuestionarios sobre conocimientos básicos de geografía, historia, ciencia, etc.
Pruebas profesionales	Se trata de pruebas específicas que tienen como objetivo comprobar el grado de conocimientos teóricos y prácticos relacionados con el lugar de trabajo que se desea cubrir.
Pruebas de grupo	Son actividades realizadas por varios aspirantes que deben solucionar un problema o proponer una respuesta del grupo a un caso práctico. Se busca identificar la capacidad de trabajar en equipo y las cualidades de liderazgo.

3. El trabajo y las relaciones laborales

3.1 El trabajo y su marco legal

A. Trabajo: conjunto de tareas y actividades que las personas desarrollan dentro de una empresa. Según normativa laboral ha de ser:

- Voluntario
- Por cuenta ajena
- Remuneración
- Subordinación

3. El trabajo y las relaciones laborales

3.1 El trabajo y su marco legal

B. Derechos y deberes laborales

Derechos básicos	Derechos relacionados con el trabajo	Deberes fundamentales
<ul style="list-style-type: none">• Trabajo y libre elección de profesión.• Libre sindicación.• Negociación colectiva.• Adopción de medidas de conflicto colectivo.• Reunión.• Huelga.• Participación en la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Ocupación efectiva del lugar de trabajo.• Promoción y formación profesional.• Aplicación de las normas de salud laboral.• Respeto a la intimidad y a la dignidad.• Percepción puntual del salario.• No ser discriminado por ninguna razón.• Ejercicio individual de las acciones derivadas del contrato de trabajo.• Protección frente a ofensas de todo tipo.	<ul style="list-style-type: none">• Observar las obligaciones del lugar de trabajo con buena fe y diligencia.• Cumplir las medidas de seguridad e higiene en el trabajo.• Obedecer las órdenes e instrucciones del empresario.• Contribuir a la mejora de la productividad de la empresa.• No competir con la actividad de la empresa.• Todas aquellas pactadas válidamente.

3. El trabajo y las relaciones laborales

3.1 El trabajo y su marco legal

C. Marco normativo laboral



3. El trabajo y las relaciones laborales

3.1 El trabajo y su marco legal

D. Contrato de trabajo

Contenido mínimo:

- Tipo de trabajo
- Duración
- Remuneración salarial
- Período de prueba (si hubiese)
- Tiempo de trabajo (jornada)
- Forma

3. El trabajo y las relaciones laborales



MINISTERIO
DE EMPLEO Y
SEGURIDAD SOCIAL

SERVICIO PÚBLICO
DE EMPLEO ESTATAL

CONTRATO DE TRABAJO INDEFINIDO

DATOS DE LA EMPRESA

CEFINFIE	INIFIE	EN CONCEPTO DE (1)
D.O.NA.		
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA		DOMICILIO SOCIAL
PAÍS	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	Municipio <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> C. POSTAL <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

DATOS DE LA CUENTA DE COTIZACIÓN

REGISTRO	COD. PROV.	NÚMERO	DIG. CONTR.	ACTIVIDAD ECONÓMICA	<input type="text"/> <input type="text"/>
----------	------------	--------	-------------	---------------------	---

DATOS DEL CENTRO DE TRABAJO

PAÍS	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	Municipio <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
------	--	--	--

DATOS DEL/DE LA TRABAJADOR/A

D.O.NA.	INIFIE	FECHA DE NACIMIENTO
Nº AFILIACIÓN S.S.	NIVEL FORMATIVO	<input type="text"/> <input type="text"/> NACIONALIDAD <input type="text"/> <input type="text"/>
Municipio del domicilio		PAÍS DOMICILIO <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

con la asistencia legal, en su caso, de D.O.Na. _____, con N.I.F./N.I.E. _____, en calidad de (2) _____

DECLARAN

3. El trabajo y las relaciones laborales

3.1 El trabajo y su marco legal

D. Contrato de trabajo

Tipos de contratos:

1. Contratos indefinidos
2. Contratos de duración determinada
3. Contrato de obra y servicio
 - Eventual por circunstancias de la producción
 - Interinidad



3. El trabajo y las relaciones laborales

3.1 El trabajo y su marco legal

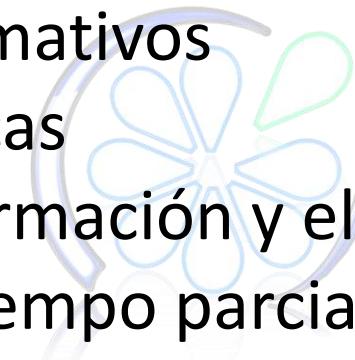
D. Contrato de trabajo

Tipos de contratos:

4. Contratos formativos

- En prácticas
- Para la formación y el aprendizaje

5. Contratos a tiempo parcial



3. El trabajo y las relaciones laborales

3.1 El trabajo y su marco legal

E. Salario

Totalidad de percepciones económicas de los trabajadores/as en dinero o en especie por prestación profesional de sus servicios.

Cuando el trabajador/a recibe su salario debe recibir también su nómina.



E. Salario Nómina

Partes:

- Encabezado
- Devengos
- Deducciones
- Total a percibir
- Bases de cotización

EMPRESA		TRABAJADOR	
ADR INFOR, S.I.		AYER MAÑANA PRETÉRITO	
Domicilio		Categoría	
Vara de Rey 41-B		Profesor titular	
Localidad	Nº Inscríp. S.S.	Nº Matríc.	Nº Afiliación
Logroño	26101184877	26002458387	602
			16111111W
Periodo de Liquidación		Total Días	
Del 1 al 31 de ENERO		2014	30
			1.813,32

Cantidad	Conceptos	Importe	Deducción	TOTALES
30	Salario base	38,03		1.140,75
30	Complemento C.5	19,70		591,11
30	CDP	1,11		33,32
30	Incentivos	13,88		416,46
30	Plus de transpo	3,84		115,31
4,70	Cont.Comunes		102,95	
1,55	Desempleo		33,95	
0,10	For.Profesional		2,19	
15,00	I.R.P.F.		344,54	

Rem. Total	P.P. Extra	B.C. sin N.	T.Devengado	T.Deduir	LIQUIDO A PERCIBIR (Euros)
2.190,45		2.190,45			
B.C.C	B.H.Fuerza	B.C.P.			
2.190,45		2.190,45			
Base IRPF	B.H.Ext Resto	Base Extra.			
					1.813,32
2.296,95					LIQUIDO A PERCIBIR (Pesetas)
					301.711

EMPRESA				DOMICILIO			Nº INS. S.S.	
CONCELLO DE NOIA				ALAMEDA S/N			15/1063860-37	
TRABAJADOR				CATEGORIA	Nº MATRIC	ANTIGUEDAD	D.N.I.	
GARCIA GUERRERO RAFAEL						9 JUL 07	76779260Q	
Nº AFILIACION S.S.	TARIFA	EPIC	SECCION	NRO.	PERIODO			TOT. DIAS
15/10271879-18	3			719	MENS 01 ENE 11 a 31 ENE 11			30
CUANTIA	PRECIO	CONCEPTO					DEVENGOS	DEDUCCIONES
30,00	66,740	5	*Sal.base laboral 995 COTIZACION CONT.COMU 4,70 996 COTIZACION FORMACION 0,10 997 COTIZACION DESEMPLEO 1,60 999 COTIZACION I.R.P.F. 14,00					2.002,20
								109,79
								2,34
								37,37
								280,31
REM. TOTAL	P.P.EXTRAS	BASE S.S.	BASE A.T. Y DES	BASE I.R.P.F.	T. DEVENGADO	T. A DEDUCR		
2.002,20	333,70	335,90	2.335,90	2.002,20	2.002,20	429,81		

FECHA
20 ENERO
NOIA



RECIBI

MANUEL ESPINOSA SOMOSAGUAS
C/ GARCIA BARBON, 80
36203 VIGO

NIF. G-81939217 1

EMPRESA			DOMICILIO			Nº INS. S.S.		
DISTRIBUCIONES KARTER, S.A			2	C/URZAIZ, 126 VIGO	3	36/520987-20 4		
TRABAJADOR			CATEGORIA	Nº MATRIC	ANTIGUEDAD		D.N.I	
MANUEL ESPINOSA SOMOSAGUAS			5	GERENTE 6	10 7	01/02/1985 8		9
Nº AFILIACION S.S.	TARIFA	EPIG.	PERIODO				TOT.DIAS	
10	11	12	MENS 01 MAY 03 A 31 MAY03 13				30 14	
CUANTIA	PRECIO	CONCEPTO				DEVENGOS	DEDUCCIONES	
		SALARIO BASE P/P PAGAS EXTRAS COTIZACION CON. COMUNES COTIZACION FORMACION PRACT. COTIZACION IRPF HORAS EXTRAORDINARIAS ANTIGUEDAD PLUS DE TRANSPORTE RETRIBUCION VOLUNTARIA				15	16	17
REM. TOTAL	P.P. EXTRAS	BASE SS.	BASE A.T Y DES.	BASE IRPF		T.DEVENGADO	T. A DEDUCIR	
18	19	20	21	22		23	24	

FECHA 25 SELLO EMPRESA 26 RECIBI 27

LIQUIDO A PERCIBIR

28

BANCO
CUENTA

3. El trabajo y las relaciones laborales

3.2 Las relaciones laborales

Sindicato:

Negociación colectiva:

Conflicto de intereses:



4. La organización del trabajo

4.1 Trabajo en equipo

Equipo de trabajo: pequeño grupo que trabaja en una empresa y que colaboran entre sí para realizar una tarea.

Sinergia:



4. La organización del trabajo

4.2 Trabajo colaborativo

Supone poner en común conocimientos, materiales e ideas con la finalidad de compartirlos, normalmente de forma desinteresada, para construir un conocimiento común que se pueda utilizar globalmente.



4. La organización del trabajo

4.3 Trabajo por proyectos y objetivos

Es la organización por equipos con personal interno (empresa) y externo (freelance) para realizar en común proyectos concretos acordes con objetivos de la empresa.

Características (pág. 137):

4. La organización del trabajo

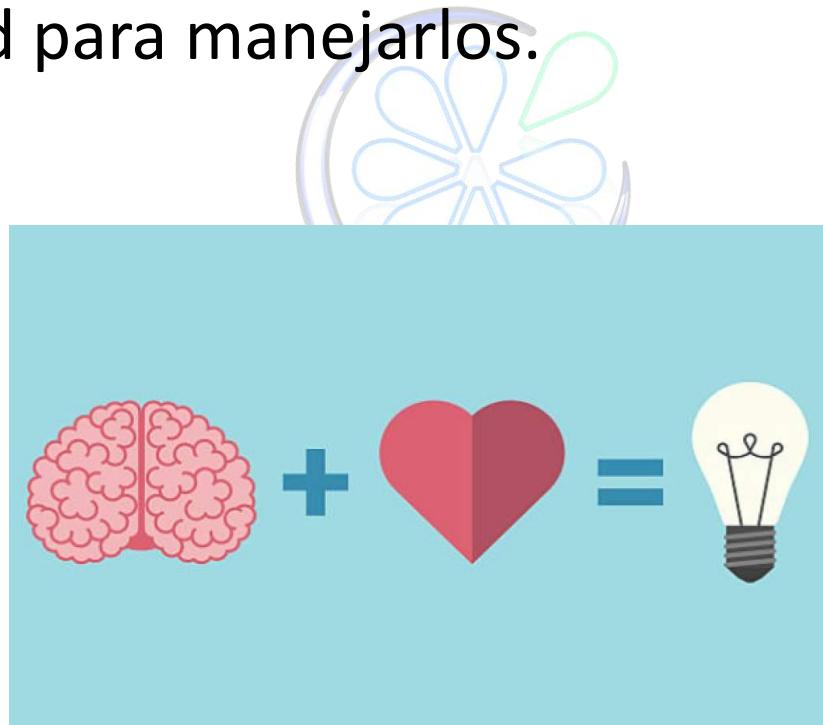
Trabajo por equipos

Trabajo colaborativo

Trabajo por proyectos

5. Gestión por competencias e inteligencia emocional

Inteligencia emocional: capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos , y habilidad para manejarlos.



5. Gestión por competencias e inteligencia emocional

Dos tipos:

Inteligencia personal o competencia personal

Capacidad para ver, de forma realista, cómo somos y qué queremos

Inteligencia social o competencia social

Capacidad para entender a otras personas e interactuar con ellas

Autoconciencia: conocer sentimientos y emociones propias y su efecto en los demás.

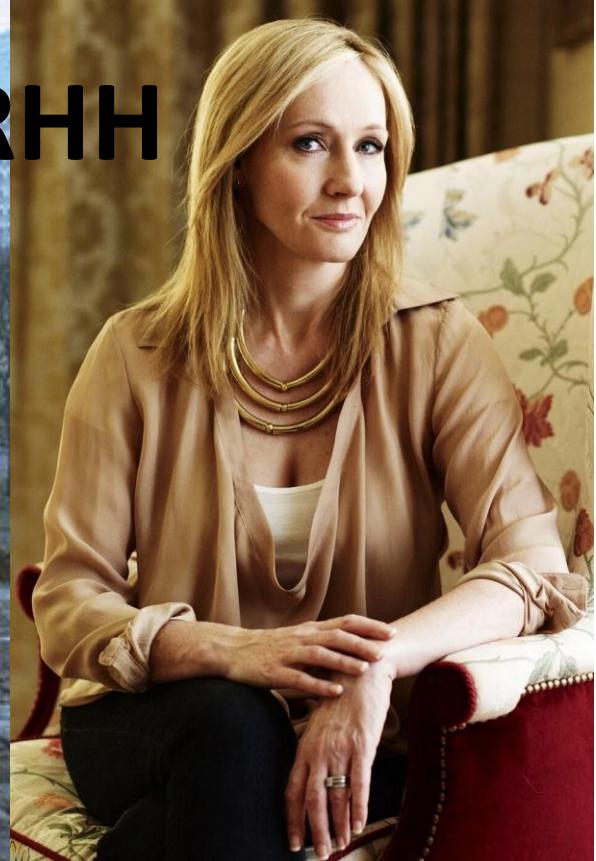
Autorregulación: manejar sentimientos y emociones propias. Reorientar impulsos y estados de ánimo perjudiciales.

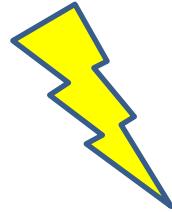
Motivación: sentir impulsos para lograr objetivos.

Empatía: reconocer sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.

Habilidades sociales: gestionar las relaciones.

6. La motivación de los RRHH





6. La motivación de los RRHH

La motivación laboral es el conjunto de estímulos que recibe la persona trabajadora que le guían a actuar de determinada forma en el ámbito del trabajo.



6. La motivación de los RRHH

El dinero

Sirve básicamente para satisfacer necesidades de consumo, es decir, de compra. Todas las personas tienen necesidades vitales (comida, vestido, vivienda), y para adquirir estos bienes hace falta dinero. También sirve para cubrir la «necesidad de estatus», ya que un buen salario otorga una posición social alta. Pero a pesar de estas consideraciones, para que el dinero sea motivador, el trabajador ha de notar que la empresa es consciente de su esfuerzo en el trabajo, y que este se le reconoce y, por tanto, se le paga más.

El buen trato laboral

Si el trabajador opera en un clima laboral favorable, comunicativo y que potencie las relaciones humanas, obtendrá mayor satisfacción del trabajo.



6. La motivación de los RRHH

Las expectativas de futuro

Cuando el trabajador tiene posibilidades de mejorar y de ascender en su lugar de trabajo, y cuando sus esfuerzos tienen algún tipo de repercusión profesional, está más motivado.



Reconocimiento del trabajo

Se debe tener en cuenta el esfuerzo que hace cada persona en su puesto de trabajo, con independencia del lugar que ocupa en la empresa, y es necesario recompensarlo de alguna manera.



Colaboración en el trabajo

Se han de otorgar tareas de responsabilidad, delegar funciones, hacer que los subordinados participen en el análisis de los problemas de la empresa, solicitar su opinión, de manera que los trabajadores se sientan parte de la organización y noten que su colaboración es necesaria para el funcionamiento de esta.



6. La motivación de los RRHH

6.1 Pirámide de Maslow

Abraham H. Maslow fue un psicólogo y un autor muy destacado de la teoría humanista.



Clasificó las necesidades humanas en cinco niveles, que se han de satisfacer de manera progresiva. Estas necesidades constituyen una fuente de motivación que desaparece a medida que se van satisfaciendo.

6. La motivación de los RRHH

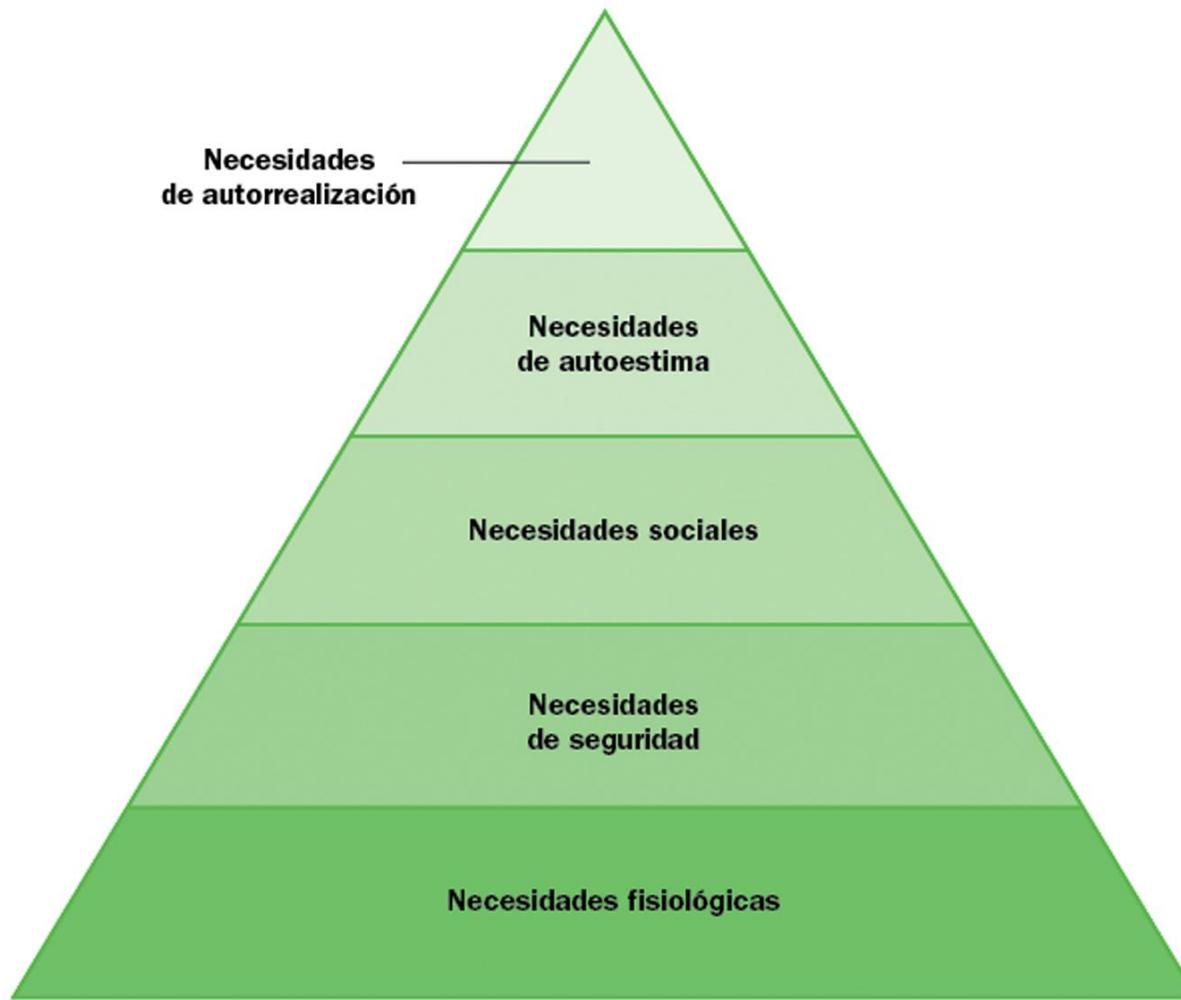
6.1 Pirámide de Maslow

1. Necesidades fisiológicas.
2. Necesidades de seguridad.
3. Necesidades sociales o de estatus.
4. Necesidades de autoestima.
5. Necesidades de autorrealización.



IMPORTANTE COMPLETAR CON EXPLICACIÓN DE CADA NECESIDAD

6. La motivación de los RRHH

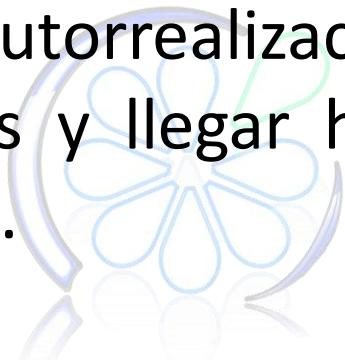


IMPORTANTE COMPLETAR CON EXPLICACIÓN DE CADA NECESIDAD

6. La motivación de los RRHH

6.1 Pirámide de Maslow

Para Maslow, la autorrealización significa el deseo de ser más y llegar hasta donde la persona sea capaz.



En el caso de la empresa, significa conseguir el objetivo que el trabajador se hubiera propuesto: ser jefe/a, director/a, etc.

6. La motivación de los RRHH

6.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

El psicólogo Frederick I. Herzberg desarrolló una teoría sobre la motivación laboral que se basa en la influencia que tienen dos tipos de factores sobre el grado de satisfacción de los trabajadores

6. La motivación de los RRHH

6.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

- ❖ Factores de higiene: no generan directamente satisfacción, pero su ausencia produce insatisfacción en los trabajadores.



Se les denomina factores higiénicos o de mantenimiento, ya que, aunque no motivan la realización del trabajo, su existencia elimina las preocupaciones del personal.

6. La motivación de los RRHH

6.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

❖ Factores de higiene: (Ejemplos)



- El salario.
- Las condiciones de trabajo.
- La seguridad.
- La estabilidad.
- Las relaciones interpersonales.
- La política de la empresa.

6. La motivación de los RRHH

6.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

- ❖ Factores de motivación: generan directamente satisfacción en los trabajadores.



Se trata de factores motivacionales de forma estricta, ya que provienen directamente de la relación de la persona con su trabajo, y satisfacen necesidades humanas de autorrealización y logros personales.

6. La motivación de los RRHH

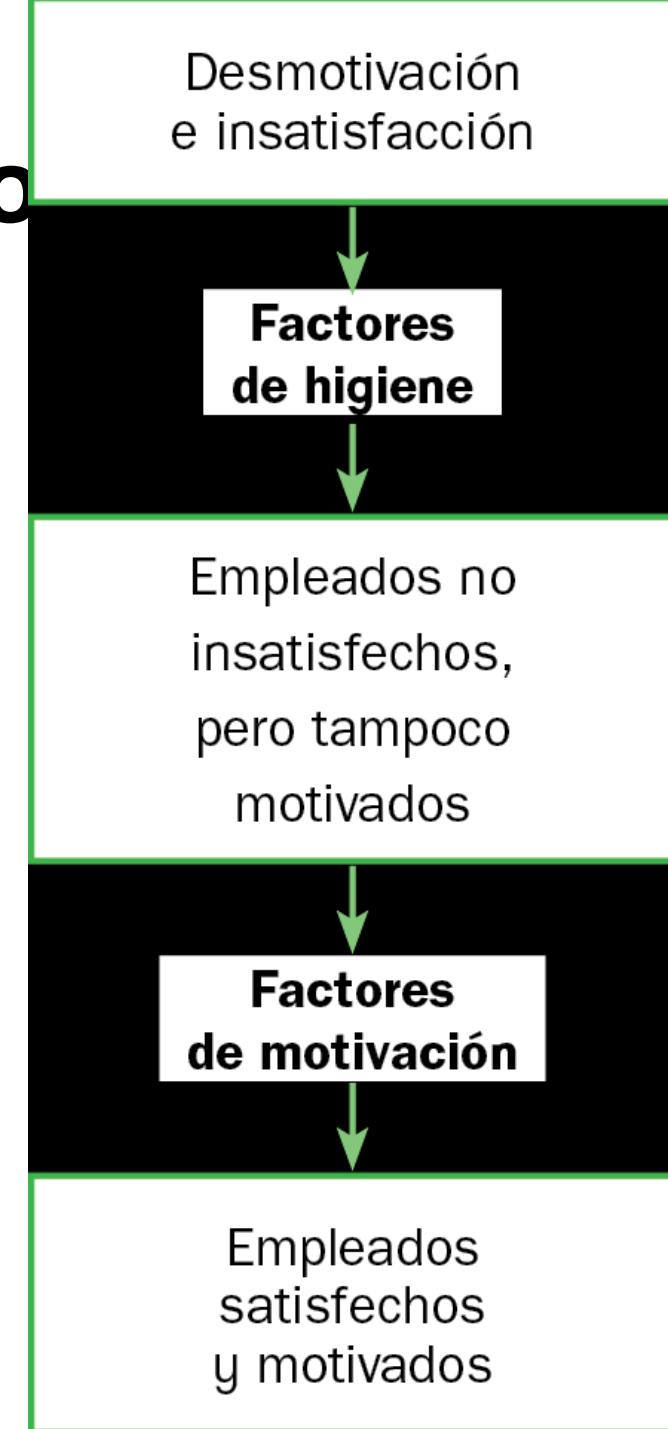
6.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

❖ Factores de motivación: (Ejemplos)

- La responsabilidad.
- El reconocimiento.
- La promoción interna.
- El trabajo estimulante.
- La autorrealización.
- El desarrollo profesional.

6. La motivación de los empleados

6.2 Teoría de los dos factores



6. La motivación de los RRHH

6.2 Teoría de los dos factores de Herzberg



Dudas

RECUERDA QUE SI TIENES QUE DESARROLLAR LA TEORÍA DE HERZBERG TENDRÁS ANTES QUE HABLAR DE MASLOW, DIBUJAR SU PIRÁMIDE Y ESPECIFICAR SUS FACTORES DE HIGIENE Y MOTIVACIÓN.