

UNIDAD 2. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO Y NATURALEZA DE LAS PERSONAS



Análisis del comportamiento y naturaleza de las personas.

Tabla de contenido

UNIDAD 2. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO Y NATURALEZA DE LAS PERSONAS	1
Tabla de contenido.....	2
Introducción	3
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
2.1 Dimensiones del desarrollo de la organización.....	5
2.2 Modelo U	6
2.3 Objetivos de la administración de recursos humanos.....	8
2.4 Equipo de excelencia en la gestión de personal	9
Resumen	11
Bibliografía	12
Referencias web.....	12

Introducción

Teniendo claro el papel de la organización moderna y el de la gerencia de talento humano en el mundo actual, es fundamental pasar a conocer el papel de la persona y sus diferentes comportamientos dentro de la organización.

Siendo el capital humano, el activo más importante de la organización se hace evidente conocer su rol y forma de desarrollo dentro de la misma, pues representa parte fundamental del crecimiento, éxito y progreso de la empresa frente a la industria y a su entorno.

El personal que conforma una empresa, se convierte en la carta de presentación y venta de la misma, razón por la cual el departamento de talento humano tiene la gran responsabilidad de seleccionar y determinar las características del personal que se quiere para la empresa y la forma como se debe llegar a identificar esas personas, propias para la organización; quienes además de un buen conocimiento y experiencia técnica, deben contar con las cualidades, habilidades y destrezas propias para la organización, todos estas nuevas exigencias de la administración de personal moderna, también hacen que los gerentes de Recursos Humanos tengan unas nuevas habilidades, estrategias y modalidades de selección, capacitación y conocimiento de la organización; pues pasan a ser responsables directos del progreso de la empresa como los gerentes de áreas fundamentales y la misma gerencia general. Es al jefe de talento humano a quien le corresponde aconsejar y apoyar en la toma de decisiones fundamentales de la empresa como su crecimiento y extensión, así como apoyar y contribuir al buen manejo de los recursos y las finanzas desde su rol de responsable del personal.

La complejidad del mundo de las organizaciones y el papel que en ellas debe desempeñar el jefe de talento humano, se desprende del análisis detallado de los procesos de desarrollo que cumple cada una de las partes que entran en interacción en y con ocasión de la situación del trabajo, ellas son: los individuos como personas adultas en proceso de crecimiento y de otra parte, la organización, cuyas premisas y postulados básicos son de productividad, competitividad, y alta eficiencia; elementos fundamentales de una racionalidad para lograr colocarse en un determinado sector de la actividad económica de un país, o de un continente.

Estos dos elementos entran en permanente comunicación y dialogo sobre postulados que en principio no son idénticos, ni convergentes.

Objetivo general

Se busca identificar la importancia del comportamiento de la persona dentro de la empresa y la forma como este influye en el buen nombre y desarrollo de la organización. Al conocer los diferentes enfoques y escuelas sobre el manejo del personal se pretende que el estudiante pueda diseñar su propio modelo de manejo, selección y conservación del personal apropiado para la empresa. También se busca que el estudiante desarrolle y conozca las nuevas habilidades que debe tener un buen gerente de talento humano y como influye su rol y papel dentro del desarrollo de la empresa.

Objetivos específicos

- Lograr que el estudiante identifique la importancia de conocer el comportamiento y habilidades de los funcionarios y candidatos a seleccionar dentro de la empresa y vea como afecta en el éxito o fracaso de la misma.
- Que el estudiante conozca los diferentes enfoques de la dirección de talento humano y pueda diseñar un modelo apropiado para la organización a la que pertenece.
- Identificar los objetivos y actividades fundamentales de una gerencia de talento humano en el mundo actual.
- Que el estudiante determine la importancia que tiene el nuevo rol de la gerencia de talento humano y como influye e interviene en las decisiones fundamentales de la organización.

2.1 Dimensiones del desarrollo de la organización

A partir de la administración de Taylor (1911) se establece algunos principios de la organización científica del trabajo, base del desarrollo de la empresa y las organizaciones, del crecimiento de las naciones, cuyos principios obedecen a los imperativos de competitividad, eficiencia y rentabilidad.

- **División del trabajo:** Análisis del trabajo en sus diferentes pasos y operaciones para cada empleado con el fin de cumplir una secuencia de movimientos para realizar de la mejor manera un trabajo determinado.
- **Descripción y análisis del trabajo:** Funciones y operaciones que pueden realizarse en una secuencia y dar origen a la producción en cadena, por parte de un grupo de trabajadores alineados y entrenados por el jefe. Modelo que implementa Henry Ford y evidencia el crecimiento y eficiencia en la producción.
- **Tiempos y movimientos:** Disposición y secuencia de la cadena de producción, se descompone en sus elementos primordiales a partir de un racional y metódico análisis de movimientos y el cronometraje de tiempos, para que su agrupación permita economizar aquellos que resulten innecesarios.
- **Autoridad formal:** Para que el trabajo funcione se requiere que cada funcionario tenga un único jefe encargado de asignar tareas y responsabilidades, de evaluar lo realizado, asegurando así, una unidad de mando que garantice la coordinación del trabajo a ejecutar en las diferentes áreas, secciones y dependencias.
- **Establecimiento de un sistema jerárquico:** Esto supone varios niveles de autoridad y exige guardar en forma estricta el conducto regular e implica una comunicación primordialmente descendiente y la observancia y respeto por la jerarquía formalmente plasmada en un organigrama.
- **Establecimiento de un sistema de control:** Finalizado el proceso debe hacerse un control para identificar y rechazar las unidades o resultados defectuosos.

Si se superponen estos dos esquemas correspondientes a dos racionalidades, se evidencia que la tendencia del desarrollo de una personalidad adulta y sana y las exigencias y parámetros de una organización formal de acuerdo con la teoría de “Administración Científica del Trabajo” no siempre resultan convergentes, ni coincidentes, razón por la cual se debe dedicar y entender el comportamiento humano como elemento fundamental, individual y especial dentro de la organización.

La incompatibilidad o conflicto que resulta de esta divergencia, ha obligado a la organización a desarrollar diferentes alternativas de solución y de mediación del conflicto como es el caso de:

- **Refuerzo de la autoridad formal:** Mecanismos que se implementan para obligar al personal a acatar las normas, disposiciones, reglamentos, cuotas de producción, etc. mediante la expedición de circulares, cartas, sanciones, diligenciamiento de formatos especiales, todo esto genera y afianza un clima de relaciones interpersonales profundamente deterioradas al interior de la organización.
- **Mecanismos para humanizar el trabajo:** La rotación del personal al interior de la organización, el aumento de trabajo, buzón de sugerencias, son mecanismos que buscan facilitar la comunicación al interior de la organización, mejorar el clima organizacional, disminuir el inconformismo, la desmotivación, y en general el problema de la falta de adaptación entre el hombre y la organización.
- **Surgimiento del modelo burocrático:** Lo cual ha generado corrupción y encarecimiento de bienes y servicios para la comunidad de usuarios. La cultura burocrática conlleva un marco de actitudes y valores de rutina que impiden tomar conciencia de los necesarios cambios que hay que introducir.

Teniendo en cuenta que de los tres elementos expuestos, ninguno da solución al conflicto dado que no llegan a la raíz de la situación se han desarrollado diferentes teorías y modelos de desarrollo organización como el modelo expuesto en las teorías X, Y y Z, el mejoramiento continuo, la calidad total, la administración por valores, etc. hasta llegar al modelo U donde lo que se busca es integrar lo positivo y favorable de cada modelo anterior.

2.2 Modelo U

Combina varias de las teoría y aportes de las anteriores formas de organización y se logra que los planes y programas, inicialmente esbozados por el equipo directivo al más alto nivel de la organización, se formule en forma descendente para lograr comprometer a todas las áreas, niveles y estamentos de la organización en el diseño de soluciones y alternativas de mejoramiento, gracias al cambio de valores y actitudes que se producen cuando se invita al Talento Humano a participar, crear y presentar ante la dirección las mejores en los sistemas y procedimientos de una manera participativa, ascendente dentro de la concepción de que quienes están en mejor opción de solucionar un problema son aquellos que lo viven de cerca y de cuya contribución, aporte y solución depende en muchos casos la supervivencia de la organización.

Teniendo en cuenta estas consideraciones se deduce entonces el papel que deben asumir la gerencia y el responsable de Recursos Humanos en estas organizaciones que se encuentran en continuo cambio:

- **Desarrollo de habilidades comunicativas** para difundir, concientizar, motivar, comprometer y mover los cambios que exigen otros tipos de circunstancias que son diferentes a las vividas hace unos años.
- **Mediadores y facilitadores para la resolución de conflictos** dentro y fuera de la organización, derivados de las dos racionalidades expuestas anteriormente.
- **Facilitadores e impulsores de los cambios:** que conllevan los avances tecnológicos, la unión y desaparición de empresas, producción en muy poco tiempo, tendencia a la dispersión, divergencias en las organizaciones, todo esto exige de los gerentes y directivos de Recursos Humanos una clara y positiva visión de futuro.
- **Administrador y gerente del Capital Humano:** con las diferentes áreas y programas que exige la identificación de nuevos perfiles, acordes con la nuevas circunstancias, la selección, vinculación, entrenamiento, desarrollo permanente del Talento Humano, establecimiento de políticas flexibles de contratación y negociación, de seguridad y salud ocupacional, y la necesidad de preparar a los trabajadores para el retiro laboral, exigen un alto nivel de administración y conocimiento del personal que se requiere, se tiene y se debe conservar.
- **Asesores de la alta dirección:** Dado el contacto directo con los diferentes actores del mundo productivo, el jefe de talento humano debe estar en capacidad de asesorar a la dirección y a los diferentes niveles en materia de decisiones, elaboración de planes y programas, solución de conflictos, técnicas y sistemas de comunicación, para lo cual debe complementar su ejercicio profesional con equipos de trabajo multidisciplinarios y pluridisciplinarios que le permitan facilitar encuentros, consensos y hacer compatibles tendencias y orientaciones disímiles y a asumir los cambios.
- **Reducir el nivel de incertidumbre:** En la organización y situación actual, hay que ayudar a los funcionarios a desarrollar todo el talento y potencial para sortear todo tipo de emergencias, buscar y desarrollar líderes optimistas que sean capaces de motivar a sus inmediatos colaboradores en situaciones difíciles e imprevistas. Se debe vincular la gestión humana a los resultados económicos del negocio, mediante la utilización de indicadores para medir la gestión y el impacto del área en el negocio.

2.3 Objetivos de la administración de recursos humanos

Los encargados de la Administración de Recursos Humanos logran su propósito cuando consiguen alcanzar determinados objetivos y metas claramente establecidas. Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de Recursos humanos. En ocasiones, estos objetivos se delimitan con suma precisión y se consignan por escrito, en otras ocasiones los objetivos no se estipulan, o se enuncian de modo vago y poco formal. Independientemente de la manera en que se hayan fijado, los objetivos constituyen el punto al que se debe llegar. En términos generales, existen cuatro objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos: Objetivos sociales, Objetivos organizacionales, Objetivos funcionales, Objetivos individuales.

No todas las decisiones de la empresa sobre recursos humanos cumplen con los cuatro objetivos, en ocasiones ocurren situaciones en que es necesario equilibrar ventajas y desventajas. A pesar de ello, los objetivos siempre contribuirán a orientar las decisiones. A mayor grado de logro de los objetivos corresponderá un nivel más elevado de contribución del departamento de recursos humanos a la organización.

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos, Gráfico explicativo (circulo Compuesto) Interactividad.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	ACTIVIDADES QUE PERMITEN ALCANZARLOS
Objetivos Sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de normas y leyes - Servicios que presta la organización. - Relación empresa – sindicato - Responsabilidad social empresarial
Objetivos Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo en la toma de decisiones a la gerencia planeación, organización, desarrollo y control de recursos humanos. - Servicios que presta la organización. - selección y contratación de personal. - capacitación y desarrollo del personal. - procesos de evaluación de desempeño. - actividades de control. - Apoyo al cumplimiento de metas organizacionales
Objetivos funcionales	<ul style="list-style-type: none"> - planeación, organización, desarrollo y control de recursos humanos. - selección y contratación de personal - capacitación y desarrollo del personal - procesos de evaluación de desempeño. - actividades de control.

Objetivos Personales	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación y desarrollo personal - Formación continúa. - apoyo y crecimiento familiar. - Remuneración justa - Evaluación. - Compensación. - seguridad industrial - actividades de control
-----------------------------	--

Tabla 2.1 Relación entre las actividades de recursos humanos y los objetivos de la administración de recursos humanos.

2.4 Equipo de excelencia en la gestión de personal

La dirección de Recursos Humanos es una preocupación primordial de cualquier director en toda organización. La integración, buena relación y trabajo en equipo de los diferentes áreas de la organización dependen fundamentalmente de la eficaz dirección del área de Recursos Humanos, pues aunque existen dentro de la organización áreas técnicas, financieras, de producción, contables, etc. donde su mayor preocupación es la disminución del gasto y crecimiento de rentabilidad es a Recursos Humanos a quien le corresponde aterrizar las decisiones y determinar las consecuencias de las diferentes decisiones que tengan que ver con el personal. Una decisión de personal, inadecuada en un momento determinado, puede que no tenga sus efectos en el momento, pero a mediano o largo plazo, puede generar dificultades mayores y de difícil manejo. Una persona desmotivada, insatisfecha, mal tratada, frustrada, se puede convertir en piedra en el zapato para la organización y tener efectos internos y externos muy costosos para la organización; de calidad en sus productos, rentabilidad y hasta de imagen institucional que son los más costosos y difíciles de recuperar.

Los Directores de Recursos Humanos deben recomendar las decisiones que distingan tanto a las retribuciones como a los costos de dichas decisiones, de esta manera los profesionales de Recursos Humanos, otros directivos y profesionales de otras áreas, más que competir se deben complementar unos a otros para tomar decisiones y aportar para el crecimiento de la organización.

El profesional de Recursos Humanos debe tener la capacidad de combinar varias habilidades: debe conocer la especialidad y negocio central de la organización, poseer pericia en los aspectos técnicos y teóricos de la dirección de Recursos Humanos, trabajar de manera productiva con los empleados en todos los niveles de la organización. Estas habilidades se deben combinar en gran variedad de papeles dentro de la organización.

El objetivo fundamental para el director de Recursos Humanos esta en enlazar los programas de personal con las directrices de empresa de una organización a fin de asegurar que todos los programas de Recursos Humanos sean congruentes con las necesidades de la organización. También los programas deben ser congruentes de manera interna, afectan la voluntad de los empleados de recibir formación y de

aceptar las responsabilidades adicionales que implican una promoción o de votar para certificar un sindicato para un contrato colectivo. Como ningún programa es completamente independiente, es función del director de Recursos Humanos considerar estas interrelaciones y dirigir programas con el fin de lograr los objetivos generales de la organización, esta aspecto de la Dirección de Recursos Humanos adquiere cada vez más importancia con la competencia global aumenta el costo de las actividades ineficaces. Para realizar este papel, los directivos de recursos humanos deben conocer por completo las ocupaciones y las finanzas de la organización.

El director de recursos Humanos también debe mantenerse a la cabeza de los sucesos del momento dentro y fuera de la organizaciones una responsabilidad primordial, pero estar informado no es suficiente, se requiere controlar las implicaciones de las tendencias y educar a la alta dirección y a los empleados acerca de dichas implicaciones. Así mismo, el profesional de recursos humanos debe comunicar la posición de la organización a quienes se encuentran fuera de ella. El profesional de Recursos Humanos debe estar en contacto permanente con la fuerza de trabajo a fin de comunicar a la alta dirección lo que piensan y sienten los empleados, además de ser una fuente fidedigna de información para éstos acerca de lo que está experimentando la organización. Debe facilitar la comunicación entre los niveles de empleados dentro de la organización y entre ésta y el resto de la sociedad.

Un buen director de Recursos Humanos busca asegurarse de que se trate en forma justa a todos los empleados, las decisiones acerca de a quien contratar, promover y capacitar, acerca de cuanto pagar, y como ayudar a los empleados insatisfechos se debe tomar con el objetivo de la equidad en mente. Una sensación de desigualdad entre los empleados afecta sus actitudes y comportamientos en el trabajo, esto puede provocar ausentismo, baja motivación, falta de interés por la calidad de su trabajo, que se ignoren las sugerencias de mejoras, falta de compromiso e incluso sabotajes y daño de la imagen institucional. Estos comportamientos afectan costos, productividad, beneficios y en consecuencia el valor comercial de las acciones de la empresa. El profesional de Recursos Humanos trabaja hacia el éxito de la organización al desempeñar los papeles de socio de la empresa, comunicador y abogado por citar algunas disciplinas de las cuales debe conocer y aprender el responsable de Talento Humano.

Resumen

La dirección de Recursos Humanos es un tema importante y atractivo para la nueva administración, por el hecho que contempla a la gente y a las decisiones que conciernen a ésta en el trabajo; es importante porque los Recursos Humanos representan el alma de la organización. Es la gente quien toma las decisiones, establece los objetivos, diseña, ensambla y vende los productos.

Las decisiones básicas de cómo se dirige a la gente son primordiales en el desempeño de la organización, tomar decisiones acerca de los recursos humanos implica tanto el proceso como al contenido; el proceso se refiere a como se toman las decisiones y comprende valorar las condiciones de Recursos humanos, establecer objetivos, elegir y aplicar programas y revisar los resultados obtenidos.

Las condiciones de la organización y las externas, así como las de los empleados, afectan las decisiones de recursos humanos y sus eficacia para alcanzar los objetivos, estos objetivos contemplan la eficiencia y la equidad de la organización y constituyen las normas para evaluar los resultados de las decisiones.

Bibliografía

- Planchar, K. y O'Connor, M. (2000). Administración por Valores. Ed. Norma.
- Blanchard, K., Randolph, A. y Carlos, J. (2006). Empowerment: Tres Claves Para Que el Proceso de Facultar A los Empleados Funcione en su Empresa. Ed. Norma.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill, 5° edición. España.
- Druker, P. (1994). Gerencia para el futuro. Ed. Norma. Barcelona, España.
- Falconi, V. (1992). Gerencia de la rutina del trabajo cotidiano. Ed. INDG.
- Goleman, D. (s.f.). Inteligencia Emocional. Ed. Javier Vergara.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). Gestión de Recursos Humanos. Ed. Prentice Hall.
- Guía para el Premio Colombiano a la Calidad, Corporación Calidad.
- Imai, M. (1995). Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa. Ed. Patria.
- Lloyd L., B. y Leslie W., R. (1996). Gestión de Recursos Humanos. Ed. Irwin. Madrid, España.
- McFarland, L. (s.f.). Liderazgo para el siglo XXI. Ed. McGraw Hill. Colombia.
- Nelson, B. (1997). 1001 Formas de Recompensar a los Empleados. Editorial Norma.
- Peters J., Thomas y Waterman, R. H. (1986). En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos. Quinta edición. Ediciones Folios.
- Senge, P. (2011). La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ed. Granica.

Referencias web

- Las Normas ISO 9000 del 2000. (2000). Recuperado de: <http://www.pascualbravo.edu.co/pdf/calidad/iso9000-2000>