

## UNIDAD II

### LAS PERSONAS

Las personas constituyen las organizaciones: el estudio de las personas es el elemento básico para comprender las organizaciones y particularmente la ARH. El especialista en recursos humanos tiene dos alternativas: estudiar a las personas como tal (dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, etc.) o como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos, etc.).

Lo ideal sería administrar con las personas teniendo en cuenta ambos aspectos.

La versatilidad humana es muy grande, cada persona es un elemento multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables.

Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y particularmente de la ARH.

Existen dos teorías:

1. La teoría de campo de Lewin.
2. La teoría de la disonancia cognitiva.

La primera de ellas trata de comprender el comportamiento humano desde dos suposiciones básicas.

- El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean.
- Esos hechos coexistentes tienen carácter de un campo dinámico llamado campo psicologico, en que cada parte depende de una interrelación dinámica con las demás.

El modelo del comportamiento humano, según la teoría del campo puede representarse esquemáticamente mediante la ecuación:

$$C = f(P,M)$$

La teoría del campo explica por qué cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente, un mismo objeto, situación o persona.

La teoría de la disonancia cognitiva, se sustenta en la premisa de que el individuo se esfuerza para establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo.

Esos elementos cognitivos pueden relacionarse de tres maneras: disonante, consonante e irrelevante.

- Relación disonante: el individuo sabe que fumar es nocivo, pero continua fumando (dos conocimientos en relación disonante).
- Relación consonante: el individuo sabe que fumar es nocivo y deja de fumar (dos conocimientos en relación consonante).
- Relación irrelevante: el individuo sabe que el humo es nocivo y le gusta pasear (elementos en relación irrelevante).

La disonancia cognitiva ocurre generalmente en situaciones que implican un proceso de decisión en una persona. En la realidad, la vida de cada persona es una búsqueda interesante de reducción de disonancias.

**LA NATURALEZA COMPLEJA DEL HOMBRE:**

1. El hombre como ser que realiza transacciones: puesto que no sólo recibe insumos del ambiente y actúa entre ellos, sino que también adopta decisiones anticipándose y provocando cambios.
2. El Hombre cuyo comportamiento se dirige a un objetivo: ya que es capaz de establecer objetivos y realizar grandes esfuerzos para realizarlos.
3. El hombre como modelo de sistema abierto: en que se dirige hacia objetivos y esta involucrado activamente en transacciones con el ambiente en la medida en que los busca .

El comportamiento de las personas es complejo, depende de factores internos (derivados de su personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, etc.) y externos (derivados de las características empresariales, sistemas de recompensas y castigos, etc.).

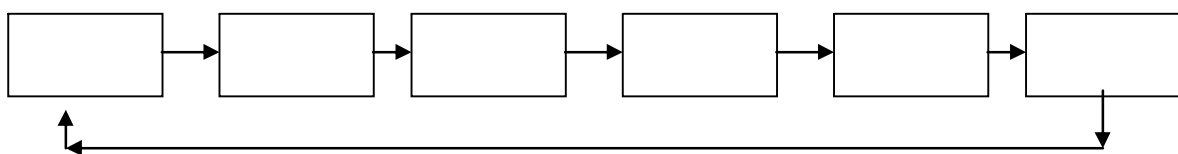
**LA MOTIVACIÓN HUMANA:** la motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera. Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes, a pesar que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

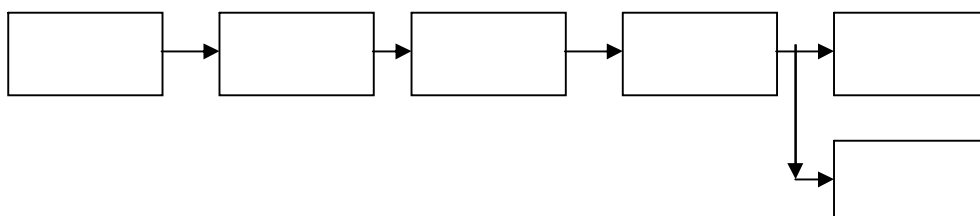
1. El comportamiento es causado: existe una causalidad del comportamiento.
2. El comportamiento es motivado: en todo comportamiento existes una finalidad.
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos: en todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontaneo ni esta exento de finalidad: siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito.

**CICLO MOTIVACIONAL:**



**CICLO MOTIVACIONAL CON FRUSTRACIÓN**



La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de

problemas y de satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo. Las necesidades humanas tiene la siguiente jerarquía:

- a- Necesidades fisiológicas.
- b- Necesidades de seguridad.
- c- Necesidades sociales.
- d- Necesidades de estima.
- e- Necesidades de autorrealización.

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para ARH un valioso modelo acerca del comportamiento de las personas.

LA TEORIA DE LOS DOS FACTORES, DE HERZBERG: mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (orientado hacia el interior), Herzerberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo de los individuos (enfoque orientado al exterior).

- a- Factores higiénicos: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja.
  - Condiciones de trabajo y comodidad.
  - Políticas de la empresa y la administración.
  - Relaciones con el supervisor.
  - Competencia técnica del supervisor.
  - Salarios.
  - Estabilidad en el cargo.
  - Relaciones con los colegas.
- b- Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.
  - Delegación de responsabilidades.
  - Libertad de decidir como realizar un trabajo.
  - Ascensos.
  - Utilización plena de las habilidades personales.
  - Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
  - Simplificación del cargo.
  - Ampliación o enriquecimiento del cargo.

Las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles mas bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado. Ambos concuerdan en que permiten una configuración mas amplia y rica con respecto de la motivación del comportamiento humano.

EL MODELO CONTINGENTE DE MOTIVACIÓN DE VROOM: (motivación para producir). Hasta ahora la evidencia ha demostrado que personas diferentes actúan de manera diferente, según la situación particular. Según Vroom, existen tres factores que determinan en cada individuo la motivación para producir:

- Los objetivos individuales.
- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad.

Esta teoría se refiere a la motivación, no al comportamiento.

#### TEORIA DE LA EXPECTATIVA:

1. Las personas desean ganar dinero, no solo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque genera las condiciones para satisfacer las necesidades sociales de estima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.
2. Las personas creen que su desempeño es al mismo tiempo posible y necesario para obtener mas dinero.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** el concepto de motivación, conduce al clima organizacional. Los seres humanos están continuamente obligados a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. La adaptación como la inteligencia varía de una persona a otra y de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental:

- Sentirse bien consigo mismo.
- Sentirse bien con respecto a los demás.
- Ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual esta íntimamente ligado a la motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, se establecen relaciones satisfactorias.

El concepto de clima organizacional comprende un espacio mas amplio y flexible de la influencia ambiental sobre motivación. Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- Influye en su comportamiento.

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, esta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera especifica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. En consecuencia puede decirse que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

**COMUNICACIÓN:** esta implica intercambios realizados por las personas, el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas tiene los siguientes elementos:

1. Emisor o fuente: persona, cosa o proceso que transmite el mensaje.
2. Transmisor o codificador: equipo que codifica el mensaje por la fuente hacia el canal.
3. Canal: parte del sistema que conduce el mensaje entre dos puntos distantes.
4. Receptor o decodificador: decodifica el mensaje.
5. Destino: persona, cosa o proceso que recibe el mensaje.

Por lo general, el proceso de comunicación funciona como un sistema abierto en que ocurren ciertos ruidos. Cuando ocurre de producen interferencias que provocan alteraciones en su funcionamiento. La señal puede experimentar perdidas, mutilaciones, distorsiones y también sufrir ruidos, vacíos e inclusive amplificaciones o desvíos. El

rumor es un ejemplo característico de distorsión, amplificación y desviación de la comunicación. El ambiente bullicioso, las interferencias, los entrecruzamientos de líneas, las interrupciones y la imposibilidad de ver al interlocutor se toman como ruidos. De ahí la necesidad de recurrir a la repetición o redundancia para superar tales ruidos.

Tipos de barreras de las comunicaciones:

- Técnicas: distancia – fallas mecánicas – fallas eléctricas – vacíos de tiempo – interferencias físicas.
- Semánticas: interpretación de palabras – decodificación de gestos – transacciones de lenguaje – significado de signos y símbolos – sentido de los recuerdos.
- Humanas: variaciones de percepción – diferencias de sensibilidad – variables de personalidad – discrepancia de competencia.

Uno de los grandes desafíos de la ARH es resolver el problema de la comunicación entre la organización y sus miembros y su viceversa.

**COMUNICACIONES INTERPERSONALES:** esta constituye el área mas importante cuando se estudian las interacciones humanas. Es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su eficacia y en el cual se presentan mayores conflictos y malentendidos entre dos personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y aun en la organización como sistema.

Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre personas está determinada por la percepción que tengan de si misma y de las demás en determinada situación y por la percepción de la importancia del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación. La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones tanto del emisor como del destinatario, en un contexto situacional específico.

La percepción social puede mejorarse teniendo en cuenta que:

1. Conocerse a si mismo hace más facil tenere una rápida percepción acerca de los demás.
2. Las características del observador afectan las que él tiende a ver en los demás.
3. La persona que se acepta está mas dispuesta a ver favorablemente aspectos de otra persona.

Las comunicaciones están influidas:

- a- Estereotipos.
- b- Generalizaciones.
- c- Proyección.
- d- Defensa perceptual.

Cada persona crea su propio sistema de conceptos para interpretar su ambiente externo e interno y organizar sus múltiples experiencias cotidianas. El proceso de percepción interpersonal está influido profundamente por esa codificación perceptiva.

**EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES:**  
características:

- El hombre está orientado hacia la actividad. Reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él.
- El Hombre es social.
- El hombre tiene necesidades diversas.
- El hombre percibe y evalúa.
- El hombre piensa y elige.

- El hombre posee capacidad limitada de respuesta.

En función de estas características del comportamiento humano, nace el concepto de hombre complejo.

**EL HOMBRE COMPLEJO:** el individuo se concibe como un sistema de necesidades biológicas de motivos psicológicos, valores y percepciones, es decir un sistema individual. La concepción del hombre complejo se basa en las justificaciones siguientes:

- 1) El hombre no sólo es complejo, sino también muy variable y tiene muchas motivaciones dispuestas jerárquicamente según la importancia de cada una de ellas.
- 2) El hombre es capaz de asimilar nuevas motivaciones utilizando sus experiencias organizativas.
- 3) Las motivaciones del ser humano pueden divergir en las diversas clases de organización o aun en las subdivisiones de la misma organización.
- 4) El hombre se conecta de una manera productiva con las organizaciones sobre la base de muchos tipos de motivaciones: por ejemplo, un obrero calificado que tiene poca motivación puede ser tan eficaz y sentirse tan satisfecho como un obrero no calificado pero que en cambio está más motivado.
- 5) El hombre puede responder a diversos tipos de estrategias y eso depende de su propia motivación, de su capacidad y de la naturaleza de la tarea que realiza.

El concepto de hombre complejo presupone que en sus intercambios con el ambiente empresarial, los individuos están motivados por un deseo de utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que afronten o para dominarlos, o, en otros términos, por dominar el mundo externo.

Dos aspectos:

- I. La percepción de valores y de motivos.
- II. Los sistemas individuales se desarrollan constantemente en la medida en que los problemas que enfrentan les proporcionan nuevas experiencias.