

EL FACTOR HUMANO

Definición de factor humano: es un fenómeno multidimensional que puede ser influenciado por una infinidad de variables internas y variables externas.

Las variables internas son las relacionadas a las características de las personas. Ejemplo de ellas son: la capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes internos y externos, de actitudes y emociones, de valores, etc.

Las variables externas son las que están relacionadas a las características de las organizaciones, son las relacionadas a los sistemas de recompensa y castigo, de factores sociales, de políticas, de la cohesión grupal existente, etc. Ejemplos: presiones de los jefes, influencias de los compañeros de trabajo, os cambios en las tecnologías usadas por la organización, las condiciones ambientales, etc.

Desde la perspectiva de la administración de los recursos humanos, el concepto de factor humano evolucionó – en el contexto empresarial- centrándose en 3 términos:

- 1) **PERSONAL:** conjunto de personas que pertenecen a cierta clase, corporación o dependencia.
- 2) **RECURSOS HUMANOS (RRHH):** conjunto del capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, para resolver una necesidad o realizar una tarea.
- 3) **CAPITAL HUMANO:** es el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes inherentes a las personas que forman la organización

PIERRE LOUART DICE:

PERSONAL: este posicionamiento revela una cultura que ve a las personas como individuos que sólo existen en colectividad impersonal (ej. los torneros del sector H, no Juan, Mario, Analía y Mariana) Cada cual es portador de la energía necesaria para realizar las tareas que requieren ese puesto. EL PUESTO ES LO MÁS IMPORTANTE, LAS PERSONAS SIRVEN AL PUESTO.

RECURSOS HUMANOS: desde esta perspectiva se reconoce el valor económico de la persona como allá de los límites de puesto de trabajo. La persona deja de ser considerada como un servidor del puesto de trabajo, sino que comienza a ser percibida como UNA FUENTE DE VALOR ECONÓMICO EN SÍ MISMA. Los RRHH están formados por las personas dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional.

CAPITAL HUMANO: la teoría del capital humano fue desarrollada por el economista Theodore W. Shultz Y Gary Becker. Hacían hincapié en el nivel de formación especializada que tenían los agentes económicos o individuos de una sociedad que debía ser tenido en cuenta tanto como el capital económico o material.

CARACT. DEL FACTOR HUMANO:

Sus características lo diferencian de otros factores productivos y lo ponen por encima de los demás:

- **Los recursos humanos NO pueden ser propiedad de la organización:** los conocimientos, las habilidades y experiencia son parte del patrimonio de cada persona.
- **Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias:** el hecho de que haya un contrato de trabajo entre personas y una organización no significa que todas esas personas darán su mayor y mejor esfuerzo. Esto dependerá de si de algún modo esto les es beneficioso.
- **las experiencias, habilidades y conocimientos son intangibles, se manifiestan a través del comportamiento de las personas en las org.** Los miembros prestan un servicio a cambio de remuneración económica y afectiva.
- **El total de RRHH de una org. o un país puede ser incrementado:** por medio del descubrimiento y el mejoramiento.
- **Actualmente los RRHH son escasos:** no todos tenemos los mismos conocimientos, habilidades, etc.

EL CONCEPTO DE FACTOR HUMANO Y SU RELACIÓN CON LAS DIFERENTES FORMAS DE ENTENDER AL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN:

Primera concepción de factor humano en las organizaciones → Administración de Personal.

Esta concepción no tiene un enfoque sistémico. Se centra en tareas por separado o funciones rutinarias y burocráticas relacionadas a:

- la remuneración de los trabajadores
- el control de la disciplina laboral
- el ausentismo, entre otras

Esta función puede desempeñarse por un órgano especializado o puede ser asumida por un sector de la empresa. Se realiza con un enfoque reactivo: se acciona sobre un suceso que ya ocurrió. No tiene enfoque estratégico: no se observa relación directa con los objetivos de la organización.

Esta perspectiva responde a la idea del **hombre económico**: según la cual las personas buscan maximizar sus propios intereses. El único elemento motivador son los incentivos económicos. Las organizaciones controlan las recompensas económicas y así, el comportamiento de las personas. Los sentimientos humanos son irracionales y es necesario controlarlos para impedir que se vuelvan disfuncionales. No existe el autocontrol en la persona.

El **Depto de Personal** debía controlar la mano de obra: ausentismo, asistencia, rendimiento y disciplina, entre otras.

Estos conceptos de la **escuela clásica** estaban basados en:

- Autoridad no discutida: pasividad ante la autoridad en cualquier ámbito.
- La organización es una variable independiente y el hombre debe adaptarse al trabajo: poder formal, distante que transmite órdenes precisas, ejerciendo un fuerte control sobre el trabajador que generalmente hace una tarea monótona y repetitiva.

Los nuevos tiempos exigieron modificaciones y nuevas soluciones, la jefatura de personal se transformó en un depto. especializado, externalizando parte de sus funciones. Su gestión comenzó a tener nuevas responsabilidades: clima laboral, diseño de planes de sucesión, comunicación interna, participación, motivación, calidad total, formación de los trabajadores, desarrollo de sus competencias entre otros.

Aparece el concepto de Administración o Gerencia de Recursos Humanos:

Este surge a medida que las organizaciones progresan y van asimilando los adelantos científicos. Se moderniza así la función del personal, esto se materializa en la evolución del concepto.

Este nuevo modelo actúa de manera más abierta. El interés se focaliza en el trabajador como persona y en su relación con la organización.

Esta concepción se basa en la idea del **hombre social**: motivado fundamentalmente por necesidades sociales, y por lo tanto es a través de las relaciones que puede satisfacer sus necesidades.

El comportamiento del individuo responde (ya no a premios económicos) a las fuerzas del grupo.

Con esta nueva situación ya no sirve el "método de control" que se venía aplicando, y es necesario contratar especialistas que manejen otros criterios legales y sociales.

Aparecen las **relaciones industriales** (el abogado de la empresa) y el **servicio social** (apoyo a problemas familiares del trabajador). Estos dos conceptos, aunque pueden parecer opuestos representan las creencias del momento: *mantener al empleado tranquilo pero sin descuidar su disciplina*.

Un ejemplo de esta corriente es la **escuela de relaciones humanas** que consideraba:

- La organización es la variable independiente, el hombre debe ser persuadido para integrarse a la misma.
- se deben mejorar las relaciones interpersonales.

- perfil de supervisor menos distante, más preocupados por las expectativas e inquietudes de los trabajadores
- se busca hacer cumplir las órdenes sin apoyarse exclusivamente en el poder formal.

Se manifiesta la necesidad de los sistemas de producción de crear una situación de aprendizaje permanente, que permite demostrar que el verdadero valor de las personas para la organización, está en sus conocimientos y experiencias.

Los cambios sociales y tecnológicos exigen un cambio de pensamiento, los recursos humanos son sustituidos:

Aparece una nueva categoría: Capital Humano

Definición de Capital Humano: es el conocimiento (explícito o tácito) que poseen las personas y equipos necesarios para la organización, así como su capacidad para regenerarlo; es decir para aprender. La organización no lo posee ni puede comprarlo.

Se relaciona con la idea del **hombre que se auto realiza**: busca poder desplegar sus capacidades en el trabajo (en muchos casos esta posibilidad de despliegue se ve limitada por el alto grado de especialización de las tareas). La persona desea cierto grado de autonomía en su actividad.

Buscando esa autonomía, los teóricos del momento comienzan a hablar de conceptos como: competencias, incompetencias, desarrollo del personal, gestión estratégica.

Para esta concepción, las personas son el fin y la razón de ser de la organización. Sin las personas no hay máquinas ni sistemas que funcionen. Entonces, se perfila la búsqueda de los parámetros o criterios que hacen que una persona sea competente en sus actividades.

El plan de gestión de la empresa se asocia al plan de trabajo del área de RRHH, es decir: el responsable de RRHH tiene un rol y participa en la elaboración y ejecución de este planeamiento.

La importancia de esto es que se modificó la concepción del hombre (que anteriormente era la de un recurso tangible y fácil de sustituir) por una nueva: las personas son parte de la organización y su valor está en sus conocimientos y habilidades.

El capital humano juega un rol fundamental para el desarrollo de un país. Una mayor y mejor educación no sólo mejora los conocimientos de una persona, sino que además desarrolla muchos otros aspectos: hace que se requiera mejor calidad de vida, se toma consciencia del

medio ambiente y genera autonomía y empoderamiento: que la persona se sienta cada vez más capaz de construir su propio futuro.

Es necesario ir hacia el concepto de **Factor Humano:**

Esto quiere decir: Hombre que hace algo, devolviendo el valor a la persona humana. De este modo, los recursos son medios en manos del factor humano, que es quien da sentido a la realidad empresarial.

Esto tiene relación con la idea del **hombre complejo**: que posee un carácter dinámico, lo cual indica que un grado de evolución que difícilmente se puede explicar con una teoría.

Surge el concepto propio de **Gestión estratégica del factor humano**. Primero se estudia el funcionamiento de la empresa, el resultado de ello se aplica al factor humano antes de iniciar la gestión estratégica → el Área de Recursos Humanos se encarga de potenciar las capacidades de las personas, buscando obtener los recursos idóneos que permitan lograr los objetivos delineados a través de las estrategias elegidas.

EL FACTOR HUMANO

AUTOR: Angel Antonio Escandón Vilchis - Fuente:
http://www.degerencia.com/articulo/el_factor_humano

25/01/2004

Todos los procedimientos, estándares, políticas y reglas de una empresa son aplicados por seres humanos por lo que es imposible pensar en una situación perfecta todo el tiempo.

Cada persona tiene características que la hacen única. Estas características tiene que ver con su historia, su educación, su experiencia, su idiosincrasia, su cultura e incluso sus temores; hablando en forma general y no sólo refiriéndonos a la experiencia o educación en el área que desarrolla dentro del trabajo. Sólo considerando esto podremos entender por qué se dan las diferencias de una a otra persona al reaccionar ante una misma situación. Su forma de ser se ve regulada por todos esos valores que lo convierten en una persona única e irrepetible. Nadie pudo haber tenido el mismo conjunto de factores en la vida ni al mismo tiempo, son sus propios Paradigmas.

Aquí radica también la gran problemática en el manejo de los recursos humanos, sin referirnos a la parte administrativa de nómina, impuestos y contrataciones o despidos,

sino hablando particularmente del trato humano; de la forma en que tratamos y somos tratados por jefes, compañeros y subordinados.

No cabe duda de que en muchas empresas creen que las personas trabajan mejor bajo presión y sacan lo mejor de sí mismas, pero quizá nunca han intentado lograr que dichas personas trabajen con gusto, tranquilidad y excelente motivación.

Un ambiente donde el trabajador se siente apreciado y reconocido por sus logros es más productivo que uno donde es reprendido por sus errores. Esta idea tan sencilla parte del hecho de que debemos generar satisfacción en el trabajo en lugar de miedo, gusto por hacer bien las cosas y ser felicitado en lugar de temor por ser regañado si no se hace bien.

Muchas veces la forma de dirigir una empresa o el área específica de una empresa tiene que ver con la misma personalidad de quien está al frente. Todavía existiendo gente que lamentablemente cree que el uso del látigo es la única forma en la que se puede hacer que las cosas funcionen.

Ese tipo de ideas son las que frenan el desarrollo de las empresas y los países, pues no se está cuidando el factor humano que es el recurso más importante de una empresa.

El factor humano es utilizado como un desechable pues siempre habrá alguien que quiera ese puesto, **cuando es más fácil y menos costoso para la empresa desarrollar a las personas mediante programas motivacionales y de desarrollo profesional que repercuten en fidelidad y agradecimiento.**

Cuando los empresarios preguntan cómo disminuir la alta rotación de su personal, deben fijarse en **cómo se sienten las personas en su lugar de trabajo y cómo son tratadas.**

Debe existir un ambiente de respeto y profesionalismo donde los puestos no son pretexto para tratar déspotamente a nadie; debe existir un canal de comunicación maduro donde las personas resuelvan sus diferencias entre ellos y eviten ir a niveles superiores acusando a diestra y siniestra.

No puede existir una mayor satisfacción que una empresa donde los trabajadores tienen la confianza de dirigirse a sus compañeros y sobre todo a sus superiores, pero más aún poder saludar y ser saludado por cada uno de ellos con una sonrisa independientemente del puesto o que necesariamente sea el dueño.

Cuidar el factor humano implica tiempo y dedicación y sobre todo ganarse (merecer) la confianza a través de resolver sus conflictos y necesidades laborales en forma

efectiva, mostrando un verdadero deseo de ayudar y actuando de inmediato, convirtiéndose en la actividad más importante de ese momento.

Es muy importante mantener una comunicación donde se pueda centrar en las cosas importantes para su gente, por ejemplo hablar con aquella persona que acaba de tener un hijo y que le cuente sobre su crecimiento. Verá que gusto les da darse cuenta que usted lo recuerda y le interesa saber al respecto.

Si es usted temperamental y gusta de reprender en público "para que aprendan todos la lección" evítelo a toda costa, **quien se lleva la peor imagen es usted** y no el reprendido. **Relájese, tranquilícese y llámelo en privado, las cosas se resolverán más rápidamente**
[COMENTARIO 1]

A continuación se presenta el Decálogo del Trato Humano con los puntos más importantes que debemos cuidar:

1. Procure una buena relación con su gente, siembre y mantenga la confianza con usted y entre los demás. (esto les facilitará el trabajo a uds. y a los demás, y hará que todas/os se sientan mejor en el lugar de trabajo, incluyéndolos)
2. Sea efectivo en su trato y soluciones.
3. Converse con ellos de sus hijos y esposas o esposos, recuerde algún tema anterior de importancia para ellos y retómelo. (a todas/os nos gusta que tengan en cuenta lo que para nosotras/os es importante!)
4. Felicítelos cuando hagan su trabajo, converse y establezca soluciones cuando las cosas no vayan bien. (del mismo modo como cuando a uds. les vaya bien van a querer que sus superiores lo noten y que les den una mano si necesitan buscar alguna solución)
5. Nunca les falte al respeto ni les levante la voz. (bajo ningún concepto esto puede aceptarse)
6. No los haga sentir como que usted es superior y ellos inferiores (porque de hecho la "superioridad" se da es solamente en relación a una jerarquía planteada dentro de una organización, en otro contexto diferente podría el otro estar en una situación de superioridad), evite "recordarles" quien es quien en la empresa. → si la comunicación es buena y los roles claros, no debería ser necesario ni pensarlo.
7. Si requiere llamarles la atención, hágalo en privado. **FUNDAMENTAL**
8. Nunca haga cosas a sus espaldas, como si fuera un policía buscando pistas, eso sólo les crea desconfianza y molestia. Eso sería un gran error, excepto que deba haber una especie de investigación por alguna razón específica, si es así verán como todo el ambiente de trabajo se vuelve tenso y muchas veces hostil mientras la situación

dura. Desconozco si Uds en su tarea algunas veces deben hacer este tipo de investigaciones, ¿alguien me puede contar?

9. Hable de frente y al momento que las cosas pasen, nunca haga caso a chismes que hablen mal de alguien. **fundamental!!**
10. Siempre dé oportunidad a la gente de explicar su actitud, su falla o dar su versión de los hechos, si sembró confianza escuchará la verdad. **y si no, verá que es necesario generar mayor confianza. Además siempre hay alguna excepción, alguna persona que por más que hagamos tooodo lo necesario, siempre tiene excusas, pretextos infundados, (muchas veces puede tener que ver con la historia que tienen con la organización) no pueden, no quieren... nos daremos cuenta de todo esto escuchando, SIEMPRE ESCUCHAR y GENERAR EL CONTEXTO DE POSIBILIDAD para que esto se dé.**

En su artículo *“El talento humano: una aproximación a su génesis y evolución”*, Félix Socorro plantea que aún se sigue llamando a la gente el “Recurso Humano” aun cuando ya existe el término de Capital Humano.

Esta nueva perspectiva del Capital Humano intenta introducir el concepto de “inversión” al mundo de las personas en convivencia con la empresa. Pero una vez más el término se prestaba a interpretaciones diversas, pues “el capital” también se agota si no es debidamente utilizado; hay que incrementarlo o es susceptible a presentar mermas de acuerdo a los acontecimientos.

El capital es transferible y negociable (principio fundamental del outsourcing¹) y, finalmente, el capital forma parte del concepto contable de las cuentas, por lo que puede ser visto como un “objeto”, de hecho la expresión inglesa headcount tiene su raíz en esa línea de pensamiento, pues no se trata de contar personas, en el más puro estilo ganadero, se trata de “contar cabezas”.

En los últimos cincuenta años el **pensamiento ha evolucionado hasta el punto de escucharse expresiones como “Talento Humano” y ya no se oye en boca de las personas responsables del área hablar de administrar el talento sino de gestionarlo**, de gerenciarlo. Tampoco se habla ya de invertir en el capital humano sino en desarrollar su talento, sus competencias, pues **finalmente se entendió que si la gente crece la empresa también lo hace, si la gente es próspera la empresa también lo será, pues al final de la historia sin las personas no hay empresa, no hay trabajo, ni empleo ni ganancias ni pérdidas.**

Las organizaciones existen para satisfacer a otras que demandan productos o servicios que están compuestas por personas, es así de simple.

(<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=841>)

[COMENTARIO 1]

A veces las cosas no se resuelven así rápidamente como dice el libro, llevan un tiempo, un proceso, pero les aseguro que conocer a las personas con las que trabajamos, conocer cómo son, a qué dan importancia, etc. nos dará elementos acerca de cómo comunicarnos de manera efectiva y nos hará ganar tiempo en muchas ocasiones. No obtendremos interés y respeto si no lo brindamos. Seguramente ustedes tendrán situaciones en que hay que ser súper firmes porque hay cuestiones de seguridad que están en juego, el desafío será encontrar el modo de llevarlas a cabo sin que las personas se sientan atacadas. Les puedo contar según mi experiencia aquellas cosas que me han funcionado a la hora de conducir grupos de trabajo:

- Dejar las reglas en claro y que son para tod@s, explicar la importancia de esas reglas, y chequear que realmente se hayan comprendido (muchas veces la gente dice que sí porque no se anima a preguntar o dice que sí pero ni siquiera presta atención, siempre es necesario chequear la comunicación). Es importante cuando explicamos las reglas que lo hagamos de tal manera que no se pueda interpretar como algo personal: *no es algo que se me ocurrió ayer porque tenía ganas de complicarles la existencia, son reglas que son necesarias que todos las respetemos porque sin ellas corremos riesgos y hacemos correr riesgos a los demás, no son "mis" reglas, son las reglas del sector o del lugar o de la tarea, y cumplirlas es parte del nuestro trabajo.*
- si sabemos que queremos introducir un cambio que les va a costar, blanquearlo: *sé que les puede costar este cambio, pero es para...(justificarlo genuinamente) díganme de qué modo se les puede hacer más fácil llevarlo a cabo y lo vamos construyendo juntos.*