

**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS QUE SE PUEDAN IMPLEMENTAR
DENTRO LA ORGANIZACIÓN INTERPLAST S.A. PARA QUE SEA
VALORADO EL CAPITAL HUMANO**

**ESPERANZA MARIA CASADIEGOS
JULIANA MILENA OJEDA OSPINA
RUTH HELENA JARAMILLO FRANCO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2005**

**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS QUE SE PUEDAN IMPLEMENTAR
DENTRO LA ORGANIZACIÓN INTERPLAST S.A. PARA QUE SEA
VALORADO EL CAPITAL HUMANO**

**ESPERANZA MARIA CASADIEGOS
JULIANA MILENA OJEDA OSPINA
RUTH HELENA JARAMILLO FRANCO**

**Trabajo de aplicación en el diplomado de gerencia del talento humano para
como requisito parcial para optar el título de psicólogas**

**Asesor
ESTHER LUCIA GIRALDO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2005**

**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS QUE SE PUEDAN IMPLEMENTAR
DENTRO LA ORGANIZACIÓN INTERPLAST S.A. PARA QUE SEA
VALORADO EL CAPITAL HUMANO**

“Claro que puedo. Sólo déme la oportunidad., me sobra entusiasmo. Déjeme demostrar que puedo con el trabajo, y déjeme demostrarme a mí mismo que puedo con el reto.”

ANÓNIMO

RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO (R.A.E.)

Título: Desarrollo de estrategias que se puedan implementar dentro la organización INTERPLAST S.A. para que sea valorado el capital humano

Autores: Juliana Milena Ojeda Ospina (julojos3@hotmail.com)
Ruth Helena Jaramillo Franco (ruthelena@hotmail.com)
Esperanza Maria Casadiegos (casadiegos@yahoo.com)

Fecha: 09 de abril de 2005 segundo semestre

Tipo de Imprenta: procesador de palabras Word xp, imprenta arial 12

Nivel de Circulación: Restringida por los autores

Acceso al documento: Fundación Universitaria Maria Cano- Calle 56# 41-90
Medellín

Línea de investigación y sublínea: Gerencia del talento humano, el valor del talento humano.

Modalidad del trabajo de grado: proyecto de aplicación.

Resumen. Para el desarrollo del siguiente trabajo de aplicación se procedió a realizar observación directa, entrevistas y una encuesta con los empleados de la organización INTERPLAST S.A. y por consiguiente un análisis de los resultados arrojados en dicho proceso. Dentro de los resultados obtenidos se

pudo corroborar y demostrar la importancia que tiene para los empleados de dicha organización que se valore su desempeño dentro de la misma.

Conocer la importancia que tiene el valor del talento humano dentro de organización para los empleados de INTERPLAST S.A., hace que se generen propuestas a implementar; para que su desempeño mejore y al mismo tiempo que se sientan motivados frente a la labor que estos desempeñan. Identificar cuales son las necesidades, en que momentos se han sentido valorados y cuales serian los factores que estimularían a dichas personas involucradas dentro de el proceso ayuda a que se sientan satisfechos en su lugar de trabajo.

Dentro del proceso de desarrollo de labores en una organización se ha visto al ser humano como una maquina productora, más que un ser que ayuda a que una organización salga adelante con el aporte de su trabajo. Desarrollar el personal que se encuentra inmerso en una organización hace que esta cada vez sea mas competitiva pero aun muchas personas desconocen que el capital humano es el activo mas importante que se posee y que es indispensable que se valore su desempeño; que se utilicen estrategias que eleven sus capacidades y aptitudes haciéndolos sentir que son importantes dentro de la organización para que estos puedan realizar su trabajo de una forma adecuada.

Muchos directivos aun consideran que el salario es el único factor que estimula al ser humano para el desarrollo de sus funciones pero se encuentran lejos de la realidad no se pueden imaginar que estimular al empleado con una palabra positiva, interesarse por lo que hacen o les pasa es un factor para motivar y retener a los empleados dentro de su organización; todas las personas buscan y les gustan que su desempeño sea retroalimentado de una forma positiva para realizar esta labor existen infinitas variables que se adhieren ala concepción de valorar el capital humano y así lograr trabajadores satisfechos, motivados en su proceso, y con un entorno laboral que les permita triunfar y ser productivos

dentro de la organización, es por esto que en el presente trabajo se plantea un plan de estímulos e incentivos dirigido a cuatro variables importantes como son las habilidades, el conocimiento, el mejoramiento continuo, y el sentido de pertenencia con base en los cuales se puede reconocer y apreciar el talento humano dentro de la organización.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. TÍTULO	12
1.1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. MARCO REFERENCIAL	18
4.1 MARCO HISTÓRICO	18
4.2 MARCO CONTEXTUAL	19
4.3 MARCO LEGAL	20
4.4 MARCO CONCEPTUAL	20
4.5 MARCO TEÓRICO	22
4.5.1 Historia de la psicología en la organización	22
4.5.2 Historia de la gestión humana	23
4.5.2.1 Primer momento	24
4.5.2.2 Segundo Momento	25
4.5.2.3 Tercer Momento	25
4.5.2.4 La sensibilidad humana en la ética del conocimiento	26
4.5.3 Importancia del talento humano	27
4.5.4 Principios básicos de motivación humana	33
4.5.5 Conceptos de motivación laboral	34
4.5.5.1 Motivación	34
4.5.5.2 Motivación y conducta	34

4.5.5.3 Ciclo motivacional	35
4.5.5.4 Administración de la motivación	36
4.5.5.5 Elementos que influyen en la motivación laboral	37
4.5.6 Incentivos	39
4.5.7 Satisfacción en el trabajo	39
4.5.8 Motivación del empleado	39
4.5.8.1 Motivación extrínseca	40
4.5.8.2 Motivación intrínseca	40
4.5.8.3 Motivación en el trabajo	40
4.5.9 Organización inteligente	40
4.5.10 Responsabilidad en el trabajo	40
4.5.11 Responsabilidad individual	41
4.5.12 Responsabilidad colectiva	41
4.5.13 Responsabilidad generacional	41
4.6 EFECTIVIDAD MOTIVACIONAL	41
4.6.1 Motivadores de la conducta	42
4.6.1.1 Reforzamiento	42
4.6.1.2 Brindar responsabilidad	42
4.6.1.3 Creación de retos y desafíos	42
4.6.1.4 Reconocimiento social	42
4.6.1.5 Enriquecimiento del puesto laboral	43
5. MARCO METODOLÓGICO	44
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	44
5.2 ETAPAS	44
5.3 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	44
5.3.1 Población	44
5.3.2 Fuentes de información	45
5.3.3 Documental	45
5.4 DELIMITACIÓN	45
5.4.1 Espacial	45

5.4.2 Temporal	45
5.5 INSTRUMENTO DE TRABAJO DE APLICACIÓN	46
5.5.1 Encuesta de motivación laboral	46
6. DESARROLLO DEL TRABAJO DE APLICACIÓN	48
7. CONCLUSIONES	56
8. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE INCENTIVOS LABORALES	58
8.1 ESTRATEGIAS PROPUESTAS	58
8.2 FLUJOGRAMA DE PLAN DE ESTÍMULOS E INCENTIVOS	60
8.3 PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR PROGRAMA DE ESTÍMULOS E INCENTIVOS	61
BIBLIOGRAFÍA	66

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo la psicología ha venido evolucionando, con el fin de brindar al ser humano estrategias, técnicas y métodos que mejoren la calidad de vida.

La psicología disciplina que se enmarca en varios campos, permite que se pueda destacar entre ellos, el campo organizacional, ya que este a nivel conceptual y práctico es uno de los que más cambios ha tenido, generando la conversión de lo que realmente merece un ser humano en la organización.

Por tal razón en la organizaron INTERPLAS. S.A. se ve la necesidad de crear un plan de incentivos y de estímulos laborales fundamentado en los pilares de la motivación, incentivos y reconocimientos que por ende se verán reflejados en el sentimiento de lo que significa ser valorado, haciendo de él un empleado camino hacia la excelencia.

Todas las empresas deben mirar sus empleados desde el punto de vista humano teniendo en cuenta que también tienen dificultades e intereses, que necesita afecto y consideración sin caer en el paternalismo. Por eso es importante una valoración equitativa soportada en indicadores de gestión que le permitan al empleado trabaja con agrado, dedicación conllevando al sentido de pertenencia y compromiso organizacional.

Por eso en este trabajo se propone un plan de estímulos e incentivos el cual se sustentan en cuatro áreas basadas en las habilidades, conocimientos, mejoramiento continuo y sentido de pertenencia, comprendiendo cada una de ellas una serie de ítems que se tendrán en cuenta para la compensación del

desempeño excelente alcanzando el desarrollo de la eficiencia laboral, y respondiendo a los parámetros establecidos por la organización.

1. TÍTULO

Desarrollo de estrategias que se puedan implementar dentro de la organización interplast s.a. para que se valore el capital humano

1.1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las

mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

Muchas empresas no consideran el reconocimiento como parte fundamental de sus prácticas de gestión. El problema es que muchos directivos piensan que el salario es el único reconocimiento que necesitan los empleados, o se resisten porque están demasiado ocupados en su propio trabajo para dedicar tiempo al reconocimiento o porque creen que supone un gasto para su organización. Nunca pueden estar más lejos de la realidad, pues está contrastado mediante multitud de estudios que el reconocimiento es una grandiosa herramienta para motivar y retener al empleado. Existe un gran poder en el reconocimiento y las grandes empresas, las que atraen el mejor talento, lo saben, pues ya destinan hasta un 3% de su presupuesto de RRHH a ello.

Una de las quejas más frecuentes de los empleados es 'Nadie se entera de lo que hacemos aquí'. Las necesidades básicas personales son las mismas, en todos los países, en todas las culturas y son compartidas tanto por hombres como por mujeres.

¿Pero cuantos directivos consideran el apreciar a otros como parte fundamental de su trabajo?

Cada día miles de personas se esfuerzan en su trabajo, desean alcanzar el éxito, quieren que su trabajo sea apreciado y sus esfuerzos reconocidos. Se trata de una cuestión de necesidades básicas humanas, de reconocimiento y aprecio que todos necesitamos. Si logramos satisfacer de este modo a nuestros empleados, crearemos un entorno vital, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacar en el mercado. Haga del reconocimiento una fuerte cultura de empresa y se asegurará un clima laboral positivo y productivo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuales son los omentos o situaciones en que los empleados de la empresa Interplast S.A, consideran que su aporte a la cadena de valor agregado no es tenido en cuenta?

¿Qué cosas logran hacer sentirse valorados a los integrantes del capital humano de la empresa Interplast S.A.?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar estrategias que se puedan implementar dentro la organización para que sea valorado el Capital Humano a través de un diagnóstico de necesidades expresadas por los propios empleados

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proponer un programa encaminado al reconocimiento del valor del Talento Humano en la cadena de valor agregado en la organización INTERPLAST S.A.
- Identificar en que momentos los empleados de la empresa consideran que su trabajo no es valorado de acuerdo al aporte realizado a la organización a través de la observación directa, entrevistas con los empleados.
- Desarrollar un plan de incentivos, para dar a conocer a los directivos de la organización cuales son los medios y métodos que ayudan a que el empleado sienta que esta siendo valorado por su aporte a la organización INTERPLAST S.A.

3. JUSTIFICACIÓN

Vivimos un momento donde el talento humano se ha convertido en la clave para el éxito de las empresas más competitivas. Esta nueva realidad exige que, entre todos, se avance en soluciones que permitan atraer y retener el talento en las organizaciones. Es importante que las organizaciones comprueben que mediante la puesta en marcha de programas de reconocimiento es posible crear un nuevo escenario laboral, en donde las personas se sientan motivadas y apoyadas, generando que el Capital Humano se sienta más comprometido, productivo y fiel.

A través de los tiempos se han generado diferentes tendencias administrativas que promulgan algunos parámetros entre los cuales se debería mover un gerente. Quienes llevarán las riendas de las empresas en el tercer milenio y de los negocios serán aquellos administrativos que valoren su Capital Humano. Si los gerentes se prepararan para administrar y potenciar el Capital Humano al menos de la misma manera como se preparan para administrar las finanzas o la producción de sus firmas, sus compañías estarían mejor situadas y las personas que hacen parte de ellas trabajarían con más corazón por ser los mejores.

En la organización INTERPLAST S.A. se ha podido observar que los empleados no se encuentran conformes con la valoración de su aporte a la organización creándose una cultura del rumor; e insatisfacción por la forma de ser incentivados por su labor, que los lleva a presentar inconformismo frente a los procesos que se desarrollan dentro de la misma; Por eso se hace evidente crear herramientas que contribuyan a valorar la importancia que tiene el Capital Humano y la forma como este sea estimulado para alcanzar el éxito organizacional, ya que estas personas son partes activas del crecimiento de la empresa y si se mantienen empleados motivados se obtendrán resultados encaminados al desarrollo de

labores exitosas que se encaminen en beneficio de ambos (empleados - directivos) con este proyecto de investigación se pretende aportar estrategias dirigidas a una mejor valoración del capital humano.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO HISTÓRICO

INTERPLAST S.A., Es una empresa dedicada a la transformación del plástico por los sistemas de inyección y soplado.

Fue fundada en 1.981, básicamente para fabricación de línea hogar. Posteriormente en el año de 1989, con el ingreso de nuevos socios de amplia y reconocida experiencia en el sector de los plásticos, se optó por diversificar la producción, tratando de buscar productos de mayor tecnología, más exclusivos que sustituyeran importaciones y a la vez poderlos ofrecer a mercados externos.

Fue así como se dedicaron a la fabricación de moldes para las diferentes líneas de producción; como son: LINEA MEDICA; LINEA DE ENVASES Y EMPAQUES; LINEA MEDICA Y LINEA DE ACCESORIOS PARA RIEGO.

Línea Agua: Tapas para botellones, lainer tapa botellón, tapones, válvulas.

Línea Médica: Espéculos, espátulas cito cepillos, cito cepillos, cito espátulas.

Línea de Envases y Empaques: Dosificadores para gel, crema, sólido, pastilleros, cilíndricos, tapas.

Línea Accesorios: Riego, acueducto, grifería

4.2 MARCO CONTEXTUAL

Compromiso. Es compromiso ineludible de todos los que trabajamos en INTERPLAST S.A. brindar a nuestros clientes una esmerada atención, entregar un producto que cumpla con todos los requerimientos y cubra todas las expectativas en costos, calidad y oportunidad en las entregas. Para el cabal cumplimiento de estas metas todos sus funcionarios sin distinción de clase o posición están permanentemente comprometidos con todas las políticas trazadas que permitan finalmente cumplir con este cometido.

Política de calidad. Se compromete a satisfacer a sus clientes diseñando, elaborando y suministrando productos plásticos en sus diferentes líneas de producción, mejorando permanentemente los resultados de sus actividades, a través de un sistema de gestión de la calidad basado en los procesos, aprovechando la tecnología y el recurso humano

Objetivos de calidad.

- Ofrecer total satisfacción a nuestros clientes suministrando en forma oportuna, seria y competitiva productos de excelente calidad que permitan cubrir sus expectativas y necesidades.
- Fortalecer permanentemente el desarrollo de nuestro talento humano, a través de programas de formación, capacitación y entrenamiento a todo el personal para que esté en condiciones de contribuir al mejoramiento.
- Garantizar una adecuada rentabilidad de los accionistas minimizando costos de producción a través del seguimiento a los indicadores de gestión de los diferentes procesos.
- Garantizar el uso de materias primas e insumos que cumplan con las características específicas por el producto a través de la selección, evaluación y calificación de los proveedores.

4.3 MARCO LEGAL

La sociedad fue constituida mediante escritura publica N° 3726 de Septiembre 10 de 1.981, otorgada en la notaria 4ª de Medellín e inscrita en La Cámara de Comercio de Medellín el 21 de septiembre del mismo año. Su duración fue definida hasta el 24 de noviembre del año 2.081. Ha sido reformada por varias escrituras, siendo la última la N° 1915 de Junio 28 de 2001 otorgada en la notaría 20 de Medellín.

Ubicada en: carrera 44a # 31-227 Teléfono 2 62 25 61 Fax 2 32 22 12. Se encuentra inscrita en La Cámara de Comercio de Medellín bajo la matrícula mercantil N° 21-057047-3.

NORMA INTERNACIONAL ISO 9001, VERSIÓN DEL AÑO 2000, cuyo objetivo central es satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

4.4 MARCO CONCEPTUAL

Talento. Dotes intelectuales que dan valor a un individuo, así el conjunto de éstos valores constituyen el CAPITAL HUMANO en una organización, sea cual fuere su tipo¹.

Capital. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

¹ www.Gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/64/talento.htm

Humano. Conjunto de conocimientos, entrenamiento y habilidades poseídas por las personas que las capacitan para realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización².

Competencia. Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada³.

Gestión. Efectuar acciones para el logro de objetivos.

Motivación. Como la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual, es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación⁴.

Incentivos. Son estímulos que se entregan al personal para mejorar su desempeño. Estos pueden ser: Incentivos económicos; incentivos no económicos; sistemas mixtos.

Incentivos económicos. Dinero que se entrega al personal a cambio de mejores resultados

Incentivos no económicos. Los incentivos no económicos se refieren a aspectos intrínsecos del trabajo que, cuando se orientan al bienestar y desarrollo pueden mejorar el desempeño del individuo

² www.bves.com.sv/glosario/g-c.htm

³ www.Gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no10/competencias%20laborales.htm

⁴ www.mujeresempresariales.org/forma/m.html

Incentivos mixtos. Es la utilización del incentivo económico y el incentivo no económico (ejemplo: premio monetario + promoción por buen desempeño + adecuado trato personal + participación + tarea interesante + capacitación y formación).

4.5 MARCO TEÓRICO

4.5.1 Historia de la psicología en la organización. La escuela clásica de la organización científica del trabajo surge como un intento por parte de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) su iniciador, de abordar científicamente el proceso administrativo sobre la base del análisis del trabajo mediante el estudio de tiempos y movimientos, descomponiendo el trabajo en sus elementos componentes más simples y buscando los métodos a través de los cuales se lograra incrementar la productividad de los trabajadores.

Los indicios del empleo de la selección de personal con un carácter sistemático surgen en las entrañas de la escuela de la administración científica. Frederick Taylor (1903) en su libro Shop Management planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: "Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (selección científica del trabajador)." Posteriormente en 1911 en su obra Los principios de la Administración Científica, formula, el principio de preparación, en el cual contempla la necesidad de: "Seleccionar científicamente los trabajadores y prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor." (Chiavenato, I., 1986)

Un ejemplo significativo de cómo Taylor enfocaba la selección de los operarios, sobre la base del denominado hombre de primera categoría, a partir de las cualidades físicas y con la concepción de que el hombre solo trabaja por dinero, es el caso de un trabajador llamado Schmidt, el cual fue seleccionado, en base, a

sus cualidades físicas y se le instruyó sobre la base de la obediencia absoluta a su entrenador en todas las operaciones que debía realizar para transportar en un día 47,5 toneladas de lingotes de hierro.

Entre otros de los representantes de este período se encuentra Harrington Emerson (1853- 1931) el cual fue el hombre que popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados.

La denominada escuela clásica de la organización científica del trabajo, tuvo entre sus principales representantes a Frederick Winslow Taylor, Henry Lawrence Gantt, Harrington Emerson, Henry Ford, Frank Buncker Gilbreth y Carl George Lange Barth entre otros.

Otro de los precursores de la Administración como ciencia, fue Henry Fayol (1841- 1925), el cual estudió la organización fundamentalmente desde el punto de vista de sus interrelaciones estructurales. Fayol planteó la existencia de seis grupos de funciones básicas en el funcionamiento de una empresa y que a cada función esencial corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. Estas funciones básicas son las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y las administrativas.

Entre las principales cualidades para desarrollar esas funciones Fayol señala las cualidades físicas, las cualidades intelectuales, las cualidades morales, la cultura general, los conocimientos especiales y la experiencia.

4.5.2 Historia de la gestión humana ⁵.La historia como fundamento del conocimiento permite identificar muchas de las causas por las cuales los Estados,

⁵ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/gestiohumanaserv.htm

sociedades, organizaciones e individuos, viven los efectos económicos, políticos y culturales en la sociedad.

Los conceptos de Estado y de organización son elementos básicos para comprender la dinámica social en la cual se insertan los individuos para la productividad en el desarrollo empresarial y de sus efectos en la calidad de vida; así como en la manera de afectar el entorno, en la medida en que se constituyen en agentes reproductores paradigmas, de lenguaje y de acción políticas que afectan a otros.

Es evidente que los referentes de aprendizaje están marcados por las imágenes aprendidas de nuestros antecesores. Sin embargo, la manera de adquirir el conocimiento, así como el ejercicio del poder, determinan los modelos de gestión de una sociedad, a través de sus organizaciones públicas, privadas y sociales.

Aquí se pueden destacar tres momentos históricos involucrados:

4.5.2.1 Primer momento. Los antecedentes del capitalismo comercial e industrial y su incidencia en el modelo de la sociedad occidental y en el Estado tradicional, hacia la conformación del Estado moderno. Se pretende mostrar cómo en la historia del hombre occidental, la búsqueda de la subsistencia y de la acumulación económica ha limitado, por decir lo menos, el desarrollo del humanismo dentro de los sistemas.

El concepto de lo humano es abordado como una necesidad vital, producto del sufrimiento y del conflicto que surge de las deficientes condiciones laborales, sociales y políticas en la era del capitalismo industrial, la cual se constituye en referente del pensamiento científico y de la filosofía cartesiana para interpretar la relación del hombre y del universo como elementos aislados.

4.5.2.2 Segundo Momento. La revolución Industrial provocó efectos en el desarrollo del conocimiento. Mediante el afán de libertad y de creación de empresa lleva a la sociedad occidental, a través de la industrialización, al desarrollo de nuevas técnicas de producción, las cuales contribuyen al crecimiento económico y a la marginalidad del individuo, el cual queda preso en la red simbólica de un capitalismo despótico.

El individuo, como sujeto social, se encuentra atrapado en la red de símbolos; éstos definen su pensamiento. Él es producto de la educación recibida en su sociedad, la cual reproduce en su descendencia, originando los modelos de poder económico, social y político.

4.5.2.3 Tercer Momento. Identifica al estado tradicional y su sistema de relaciones mecánicas en el desarrollo de la producción. Integra la función del Estado con el surgimiento de la industrialización y la fragmentación de las clases sociales.

Se presenta el Estado en América Latina con sus características de dependencia del modelo europeo en cuanto al ejercicio político, en tanto que, en lo concerniente al comercio y la industria, asume la dependencia externa de Inglaterra y de Estados Unidos en la inserción al mercado mundial.

El proceso de modernización constituye una consecuencia del cambio ocurrido con la crisis del Estado tradicional, lo cual aún coexiste en los países latinoamericanos, dada la yuxtaposición de un Estado dependiente, frente a la necesidad de una mayor autosuficiencia en el contexto de la actual sociedad de las organizaciones y de una economía de libre mercado.

Esta situación afecta aún más el reconocimiento del ser humano, y un inmenso potencial de talento se pierde en las organizaciones, dado el esquema tradicional

de buscar salidas solo desde el ángulo económico, ocasionando desventajas cada vez mas agudas respecto a la oportunidades de los individuos para capacitarse y participar en el mejoramiento de su calidad de vida, a través de la educación y el desarrollo de la autonomía.

La crisis del desarrollo humano y social, generado por una gran inestabilidad política y económica a América Latina, hace que el individuo se vea expuesto sin muchas defensas a una sociedad abierta al mundo internacional y a la globalización de mercado. Por tanto, en el llamado Estado moderno o sociedad de organizaciones, la gestión humana se constituye en un centro de atención para la modernización de las organizaciones, como un proceso fundamental de política para garantizar el cambio y adaptar las empresas a las nuevas demandas del entorno.

4.5.2.4 La sensibilidad humana en la ética del conocimiento. El salto del conocimiento aplicado a la tierra y a los instrumentos tecnológicos, en los primeros momentos de la historia productiva, colocó a su generador, el "hombre productivo", en una condición de sujeto y a su vez de recurso. Con el advenimiento de la sociedad administrada por el conocimiento, el hombre de finales de siglo XX e inicios del siglo XXI se ve involucrado en un contexto de sociedad instruida, en la cual su aprendizaje constituye el instrumento de defensa y seguridad vital mas importante para orientarse a si mismo en el sistema social de organizaciones.

El conocimiento como base para la tecnología es al mismo tiempo un mecanismo de interacción y de aislamiento. Sólo cuando el ser humano experimenta la distancia de los demás, su desconexión comienza a ser percibida como la falta de comunicación con el otro.

No basta con incrementar los conocimientos para ejercer una buena administración. Es necesario sentir que ellos son pilares para especializar a las organizaciones y, a través de ellas, cumplir con una misión social.

Es igualmente considerable la importancia de la administración del conocimiento en el uso del poder. De ello depende la especialización en la toma de decisiones y la capacidad y habilidad de los gestores para incrementarlo con base en la socialización en el sistema humano.

El conocimiento por si mismo no genera valor; debe ser concatenado en un proceso de transformación y valorización humana.

El talento, identificado con la capacidad y habilidad para administrar el conocimiento, sólo se potencia con base en la mayor optimización de lo que se sabe. Igualmente, es necesario desplegar las potencialidades en habilidades que deben ser aplicadas a los procesos en busca de la realización de competencias.

De lo anterior depende que la organización fundamente sus indicadores de gestión de resultados a través de una clara definición de variables cualitativas y cuantitativas, que sólo tendrán una visión clara tanto en la mente del cliente interno como externo, siempre y cuando la sensibilización del sistema logre expresar claramente los valores de calidad que requiere la organización para expresarse en el entorno.

4.5.3 Importancia del talento humano. No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia

formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

Motivar y recompensar es una de las actividades más importantes y a la vez más desafiantes que lleva a cabo un gerente. Los gerentes efectivos que quieren que sus empleados hagan su máximo esfuerzo, saben que necesitan ajustar sus prácticas motivacionales para satisfacer las necesidades y deseos de sus empleados.

Para comprender qué es la motivación, empecemos por señalar lo que la motivación no es ¿Por qué? Porque muchas personas consideran erróneamente a la motivación como una característica personal, es decir, algunos cuentan con ella y otros no, en la práctica, esto caracterizaría al gerente que etiqueta a cierto empleado como falta de motivación. Nuestro conocimiento de la motivación, sin embargo, nos dice que esto no es cierto. Lo que sabemos es que la motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación. Ciertamente, los individuos difieren en su impulso motivacional, pero la motivación general varía de acuerdo a la situación. Al analizar el concepto de motivación, se debe tener en mente que el nivel de motivación varía tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en diferentes momentos.

Definiremos la motivación como la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo hacia cualquier meta, aquí se referirá a las metas organizacionales. Porque nuestro enfoque está en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave de nuestra definición son esfuerzo, metas organizacionales y necesidades.

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y⁶. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede. Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.

El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades. En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- El externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I señala:

> La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.

⁶ www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/14teoriayz.htm

> El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.

> Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.

> El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

➤ La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.

➤ La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.

> Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.

> Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.

> La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Teoría bifactorial de Herzberg⁷:

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

La teoría bifactorial tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg junto con su grupo de investigación desarrollaron en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos. La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo. De dicha investigación se lograron separar dos tipos de factores, que se muestran en el gráfico siguiente.

Factores higiénicos: En la gráfica se comparan con el nivel de agua mínimo necesario para poder tener a flote el barco. La presencia de estos factores permite

que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos de estos factores son: Las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, etc. Factores motivacionales: En función de la gráfica se representa como la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados. Ejemplos: El grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc.

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: Estos son los llamados factores motivadores.
- La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: Estos son los llamados factores higiénicos.

En la vida de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo. Una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas esto evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud motivante.

Respecto de esta teoría suele producirse una confusión semántica, ya que muchas personas consideran que lo opuesto a satisfacción es insatisfacción y viceversa. Sin embargo lo opuesto a satisfacción es ausencia de satisfacción y del mismo modo, lo opuesto a insatisfacción es ausencia de insatisfacción.

⁷ www.monografias.com/trabajo/fintrabajo.shtml

A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en convertir a estas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.

4.5.4 Principios básicos de motivación humana ⁸ . Para entender adecuadamente cómo opera la motivación y los seres humanos, hay que comprender primero lo que constituye el programa básico de la especie: El Principio del Placer. Mediante éste, el hombre siempre busca maximizar sus satisfacciones y minimizar sus insatisfacciones. Por lo tanto, la finalidad de la vida humana parece ser la felicidad, llegar a un estado en que no exista sufrimiento mental ni físico y se maximice el bienestar.

La motivación, con su correspondiente impulso hacia la acción, nace de las necesidades del hombre y éstas surgen de su ser. El hombre además de sus necesidades orgánicas, tiene otras que nacen del hecho de ser el único animal consciente de si mismo, con posibilidad de pensar y actuar en forma voluntaria.

Las necesidades del hombre pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- De supervivencia: son aquellas compartidas con los animales, requeridas para el mantenimiento de la vida individual o de la especie tales como respirar, comer, dormir, reproducirse.
- De amor: dar y recibir afecto
- De status: ser reconocido y valorado por los demás.
- De trascendencia: encontrarle sentido a la existencia a través de la acción creativa
- De conocimiento: saber por saber, satisfacer la curiosidad, organizar cognoscitivamente el mundo.

⁸ Motivación en la contraloría general de Medellín, trabajo de aplicación

4.5.5 Conceptos de motivación laboral

4.5.5.1 Motivación. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se han enfrentado al concepto de la motivación, ya que se tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero cabe hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a este fenómeno.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."

"La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

"Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

4.5.5.2 Motivación y conducta. Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la

existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

4.5.5.3 Ciclo motivacional. Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) Homeostasis. Es decir, cuando el organismo permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento.
- e) Comportamiento. Al activarse, se dirige a satisfacer una necesidad.
- f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no

liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo, insomnio, etc.)
- d) Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente "se rinden". La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

4.5.5.4 Administración de la motivación. Todo trabajo puede ser enriquecido, cualquier trabajo puede ser menos monótono introduciéndole factores de motivación. No es demás seleccionar mejor el personal, formalizar programas sistemáticos de rotación, delegar más autoridad. En síntesis es posible mejorar el clima motivacional de una organización introduciéndole factores de motivación a todas las áreas.

Los factores de higiene pueden también mejorarse. Es posible pagar más a las personas, optimizar las condiciones físicas y ambientales de los sitios de trabajo, buscar una mayor estabilidad laboral, elevar la calidad de las relaciones interpersonales, darle una mejor administración a la empresa, desarrollar la capacidad técnica de los jefes, conceder mayor atención a los problemas de

reconocimiento del status de los empleados y tener más en cuenta las necesidades personales al programa del trabajo.

Fuera de las opciones individuales que se han analizado para enriquecer el trabajo, surgen también las alternativas grupales a través de programas de participación en la toma de decisiones, los modernos círculos de calidad son ejemplo de esto.

Múltiples experimentos han comprobado que la participación aumenta la calidad de las decisiones y mejora el compromiso de los ejecutores con las mismas. Cuando un individuo participa activamente en asuntos que están relacionados con su trabajo, éste realmente crece.

Como se puede deducir de todo lo anterior, el punto crítico para motivar al personal hacia altos niveles de rendimiento, es suministrarles oportunidades de desarrollar y aplicar su talento creativo en forma tal que puedan alcanzar metas significativas dentro de su trabajo. Sin logros no hay posibilidad de reconocimiento autentico, ni de responsabilidad creciente, ni de desarrollo profesional dentro del cargo.

El compromiso con la empresa proviene de sentirla como propia y este sentimiento es más espiritual que material. Se percibe como propio aquello que se administra. Los trabajadores se identifican con la empresa en el momento en que a través de la participación en los asuntos que los afectan, empiecen a ver en ella el resultado de sus decisiones.

4.5.5.5 Elementos que influyen en la motivación laboral

- **Ambiente comfortable**

Factor importante en el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, éste debe ser comfortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

- **Ambiente la motivación**

La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

- **Comunicación**

Por comunicación organizacional entendemos el estudio de procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir organizaciones.

- **Comunicación organizacional**

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Por "comunicación organizacional", en términos muy amplios, se entenderá el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones. Con respecto a los canales o medios

utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.

- **Cultura organizacional**

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

4.5.6 Incentivos. Son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado, porque de esta manera rinde mucho más.

4.5.7 Satisfacción en el trabajo. Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico – patronales.

4.5.8 Motivación del empleado⁹. Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca.

⁹ Seller, Robert. Como motivar 2000. Pág, 23,38.

4.5.8.1 Motivación extrínseca. En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma).

4.5.8.2 Motivación intrínseca. En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo.

4.5.8.3 Motivación en el trabajo. Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

4.5.9 Organización inteligente. Son organizaciones que reconocen el poder y el talento de la gente para impactar positivamente en el negocio, abren espacios para una comunicación abierta, eliminan interferencias para agilizar decisiones, crean equipos y redes internas para lograr interdependencia frente a objetivos comunes y desarrollan verdaderas organizaciones de aprendizaje.

4.5.10 Responsabilidad en el trabajo. Responsabilidad es una palabra compuesta: Respons; es respuesta, con opción propia, habilidad; es capacidad por acción. Tiene 3 vertientes o dimensiones:

4.5.11 Responsabilidad individual. Un líder responsable es una persona con capacidad de respuesta, una persona que se visualiza a sí misma como protagonista de sus acciones y resultados, por lo tanto su acto es libre, consciente y consecuencial, impresión externa, ante "presión o vigilancia". Un líder responsable responde primero que todo, ante sí mismo, sin duda es un punto coordinador e integrador de gente, recursos, procesos y resultados, depende de ser un "controlador" de responsabilidades.

Un líder responsable de sí mismo es lo que hace la diferencia, esté o no un superior, exija éste o no responsabilidad, en este sentido el crecimiento psicológico de la persona, es la base; siendo la autoestima el centro direccionador de una persona responsable y auto activada. La autoestima le proporciona al sujeto los valores: confianza en sí mismo, autonomía, respeto y criterio propio (auto eficacia y auto dignidad).

4.5.12 Responsabilidad colectiva. Es la capacidad de influir, en lo posible, en las decisiones de una colectividad, "de que se pega se pega", responder sin dañar el colectivo al mismo tiempo que respondemos de las decisiones que se toman como grupo social en donde estamos incluidos.

4.5.13 Responsabilidad generacional. Hay responsabilidad colectiva, generacional; yo debo responder por mis hijos y mi generación, debe preocuparme qué hijos les dejo al mundo.

4.6 EFECTIVIDAD MOTIVACIONAL

➤ La Motivación efectiva

La efectividad de la motivación descansa en el modo en que se estructuran las relaciones entre las unidades psíquicas motivacionales. Es decir la regulación del

subsistema motivacional es efectiva cuando existe una tendencia positiva hacia la actuación en las unidades motivacionales; esto es; cuando estas unidades psíquicas motivacionales coinciden plenamente como tendencia positiva. Esto quiere decir que la motivación es efectiva cuando es elevada la OM, cuando es alta la EM y lo es también el ES.

4.6.1 Motivadores de la conducta

4.6.1.1 Reforzamiento. Implica estimular de manera positiva una conducta con la finalidad de que aumente su probabilidad de ocurrencia. El reforzamiento no sólo debe ser positivo, sino que además debe ser intermitente, pues tanto la saciedad como el no reforzamiento extinguen una conducta y con ello anulan la posibilidad de que ocurra. El reforzamiento además debe ser diferenciado en función del desempeño. Se trata de recompensar diferenciadamente.

4.6.1.2 Brindar responsabilidad. Es uno de los motivadores de mayor efectividad si se combina con un profundo conocimiento de la esfera motivacional aquí se trata de generar sentimientos de utilidad y sentido de pertenencia.

4.6.1.3 Creación de retos y desafíos. Van dirigidos a la creación de sentimientos de logro y de capacidad en el desempeño. Es un fuerte reforzador de la autoestima y el auto concepto, por ello no debe ser ni muy difícil que parezcan inalcanzables, ni muy fáciles que no impliquen esfuerzo alguno por parte del sujeto.

4.6.1.4 Reconocimiento social. Para cualquier persona resulta un motivador de la conducta el recibir el reconocimiento de su colectivo. Cuando esto ocurre la Personalidad se implica como un todo en la tarea por el compromiso social y la imagen pública que trata de mantenerse a la altura de lo socialmente establecido, por ello se trata de reforzar en todo momento los logros de los subordinados por

pequeños que sean y propiciar continuamente retroalimentación sobre su desempeño.

4.6.1.5 Enriquecimiento del puesto laboral. Aquí se ubican toda una serie de motivadores destinados a enriquecer el trabajo a través de propiciar sentimientos de responsabilidad individual e implicación personal.

- Variedad.
- Promover participación.
- Fomentar mayor libertad para tomar decisiones.
- Implicación en la renovación y decoración del puesto de trabajo.

El Dinero. Constituye sin duda un motivador de la conducta. En el se ubica la estimulación alternativa, los pagos por sobrecumplimiento, los puntajes acumulativos y otros que actúan como recompensa de tipo material.

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo de aplicación se abordó por medio de la investigación descriptiva, con el fin de establecer pautas para que el capital humano de la organización INTERPLAST S.A., sea valorado de tal forma que los colaboradores se sientan satisfechos y así poder establecer herramientas que le permitan al área directiva de la organización implementar programas de motivación y reconocimiento laboral y estos puedan realizar sus funciones sintiéndose satisfechos.

5.2 ETAPAS

Las técnicas que se utilizarán en el trabajo de aplicación son:

Recolección de datos

Primarios:

- Observación
- Entrevistas con los empleados
- Encuestas

Secundarios:

- Documentos y libros referentes al tema
- Internet

5.3 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

5.3.1 Población. La organización INTERPLAST S.A., de la ciudad de Medellín esta conformada por:

Personal administrativo 26 personas

Personal operativo vinculado 62 personas
Personal operario por misión 75 personas
Para una población total de 163 personas

La encuesta fue realizada a 45 personas la población que se tomo solo fue del área operativa vinculado, y por misión para un total 137 personas

La muestra equivale aun

5.3.2 Fuentes de información

- Acompañamiento con la asesora asignada para el trabajo de aplicación.
- Entrevista con empleados y directora de talento humano de la organización
- Encuesta realizadas a los empleados.

5.3.3 Documental

- Recopilación de material: encuesta semi-estructurada.
- Clasificación de los datos: se clasificaron los datos según resultados de la encuesta aplicada en la organización INTERPLAST S.A. de la ciudad de Medellín. Información consultada, para el análisis de la encuesta.
- Libros
- Internet.

5.4 DELIMITACIÓN

5.4.1 Espacial. El trabajo se realizo en la organización INTERPLAST S.A. de la ciudad de Medellín

5.4.2 Temporal. El trabajo se elaboro entre el junio 23- septiembre- 5 de 2005

5.5 INSTRUMENTO DE TRABAJO DE APLICACIÓN

5.5.1 Encuesta de motivación laboral

Objetivo: Conocer de qué forma se valora el talento humano en la organización INTERPLAST S.A.

Concepto: Valoración: es el reconocimiento por el desempeño eficaz del puesto de trabajo.

Eficaz: con el proceso realizado (eficiencia) se logren los mejores resultados posibles (eficacia)

Le agradecemos consigne la información de la manera más amplia y clara posible.

1 ¿Considera usted que es importante que se valore el talento humano dentro de la organización? SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

2 ¿Ha sentido que es valorado como empleado dentro de la organización? SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

3 ¿Ha través de que actividades a percibido que se ha valorado su labor dentro de esta organización? _____

4 ¿Cómo le gustaría que se valorara su alto desempeño dentro de esta organización? _____

5 ¿Ha recibido capacitaciones que le ayuden a su formación laboral y personal?
SI _____ NO _____ ¿Cuáles? _____

6 ¿Conoce algún plan de incentivos laborales establecidos en la organización?
SI _____ NO _____ ¿Cuáles? _____

6. DESARROLLO DEL TRABAJO DE APLICACIÓN

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía?

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre

una organización y sus empleados. "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

Durante el desarrollo del trabajo se pudo evidenciar que para los empleados de la organización INTERPLAST S.A. es indispensable que se valore su trabajo, no solo a nivel de incentivos económicos sino también con la presencia de incentivos no económicos, como fue expresado en el proceso de recolección de datos (entrevistas con los empleados y encuesta realizada).

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

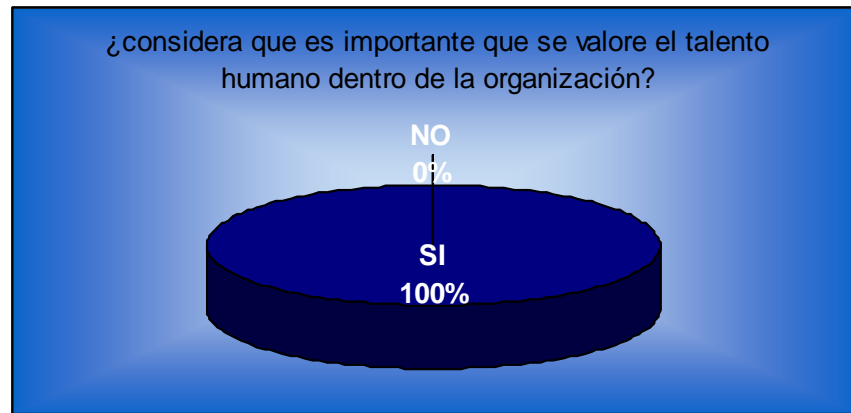


Gráfico 1.

La población que fue encuestada en su totalidad considera que es importante que se le valore dentro de la organización.



Gráfico 2.

Para los empleados de INTERPLAST S.A. es importante que se valore su talento humano ya que consideran que se les permite el desarrollo de sus competencias y se da paso para que exista una mejor motivación para el desempeño de sus funciones.



Gráfico 3.

Los empleados de la organización Interplast S.A., consideran que se han sentido valorados el 72%, el 26% no considera haberse sentido valorado, y el 2% restante no responde.



Gráfico 4.

Los empleados de la organización INTERPLAST S.A. consideran que han sido valorados por que se les permite el desarrollo de sus competencias, poseen estabilidad laboral, se les brinda capacitaciones, tienen el acompañamiento de gestión humana y se respetan las diferencias individuales.



Gráfico 5.

Algunos de los empleados de la organización INTERPLAST S.A., no se han sentido valorados ya que consideran que para el área directiva es mas importante la producción que el capital humano, existe ausencia del reconocimiento verbal, y sus jefes no reconocen la labor que desempeñan de una forma adecuada.



Gráfico 6.

Los empleados encuestados en la organización INTERPLAST .S.A. perciben que se ha valorado su labor dentro de la organización por que se les posibilita

autonomía en su puesto de trabajo (asignación de responsabilidades), se les capacita, se realizan mejoras técnicas para el buen desarrollo de su labor y, se realizan integraciones, se les brinda gaseosa y chocolate, se mantienen informados a través de las carteleras, y se les vincula a la empresa.



Gráfico 7.

A las personas que fueron encuestadas le gustaría que valoraran su desempeño a través de la remuneración económica, el buen trato, el reconocimiento escrito que sus opiniones sean tenidas en cuenta, se les reconozca verbalmente, se les capacite, se les realicen críticas constructivas y se les motive constantemente.



Gráfico 8.

En la organización Interplast S.A., el 97% de los empleados ha recibido capacitaciones que le ayudan a su formación laboral y personal y el 3% de ellos no la ha recibido.



Gráfico 9.

En la organización Interplast S.A., el 31% de los empleados conocen algún plan de incentivos laborales y el 69% no lo conoce.

RECOMENDACIÓN

La propuesta estratégica de motivación laboral debe implementarse en la organización INTERPLAST S.A. para atraer al empleado en todos los niveles y desarrollar en él, competencias que propendan en un mejor empoderamiento de su puesto de trabajo, demostrando eficacia, amor, entrega es decir un saber darse a los demás para que las relaciones interpersonales se manejen de manera sólida, respetuosa y cordial, y así se valorará el talento humano.

El excelente desempeño laboral se basa en pilares fundamentales como; la motivación, los incentivos, el reconocimiento y el valor del ser humano, entendiendo que además de ser un trabajador es una persona que necesita de estímulos que hagan de él un empleado camino hacia la excelencia.

La organización INTERPLAS S.A debe mirar sus empleados desde el punto de vista humano sabiendo que tiene dificultades e intereses y que necesita afecto y consideraciones sin caer en el paternalismo siendo muy permisivos; pues una persona tratada de esta manera ofrece un trabajo lleno de dedicación, agrado y esmero e identificándose con el compromiso institucional.

7. CONCLUSIONES

Como conclusión de todo lo tratado, podemos extraer que:

- La valoración del talento humano dentro de la organización es esencial, ya que le da la posibilidad al trabajador de desarrollar sus funciones de forma exitosa y motivada hacia la labor que desempeña.
- Si existe un intercambio de retroalimentación positiva frente a la labor que se desempeña por parte de los jefes inmediatos y directivos, el empleado sentirá que su trabajo esta siendo valorado.
- Es importante destacar la gerencia como instrumento fundamental para incrementar la productividad y eficiencia empresarial particularmente como medio que facilite la motivación laboral, comunicación y liderazgo en la organización.
- Debemos tomar en cuenta todas las técnicas gerenciales modernas que ofrecen las grandes corporaciones, y estudios empresariales; ya que su aplicación afectará de manera positiva el desarrollo productivo de todos los miembros de la organización.
- La importancia del reconocimiento del valor del talento humano es definitiva para la organización, ya que de los empleados depende en gran parte, que el sistema realice las acciones que le permitirán alcanzar sus objetivos, y por la otra, de ellos depende también en gran medida la imagen que está proyecta frente a la mayoría de sus públicos externos por tal razón es necesario que se creen estrategias motivacionales que le permitan al empleado empoderamiento en su puesto de trabajo.
- Para que los empleados se constituyan eficientes trabajadores y adecuados portadores de la imagen de la institución, es necesario que se establezcan óptimas relaciones de cordialidad y confianza entre ellos y la empresa, que se

basan esencialmente en el establecimiento de relaciones satisfactorias de trabajo entre ambos. (Buen trato)

- Es importante que se considere las necesidades del empleado a nivel de formación técnica y personal para el desarrollo exitoso de sus funciones.

8. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE INCENTIVOS LABORALES

La motivación ha sido siempre un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello dominarlo, así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

El fomento y fortalecimiento de las actividades pasa necesariamente por la implementación de un Sistema de estímulos, esencialmente encaminado al establecimiento de normas específicas que permitan consolidar al colaborador con la empresa, que sobre las remuneraciones adecuadas se institucionalice el otorgamiento de premios y distinciones a los empleados más sobresalientes. la organización interplast S.A, de la posibilidad de desarrollar al personal por medios de motivación va más allá de los beneficios monetarios, fortaleciendo beneficios personales para logro de objetivos corporativos, mejor desempeño y satisfacción laboral. Por lo tanto, con el desarrollo del trabajo de aplicación, se dotará a la organización de un plan de estímulos e incentivos que responda a los parámetros establecidos por la organización.

8.1 ESTRATEGIAS PROPUESTAS

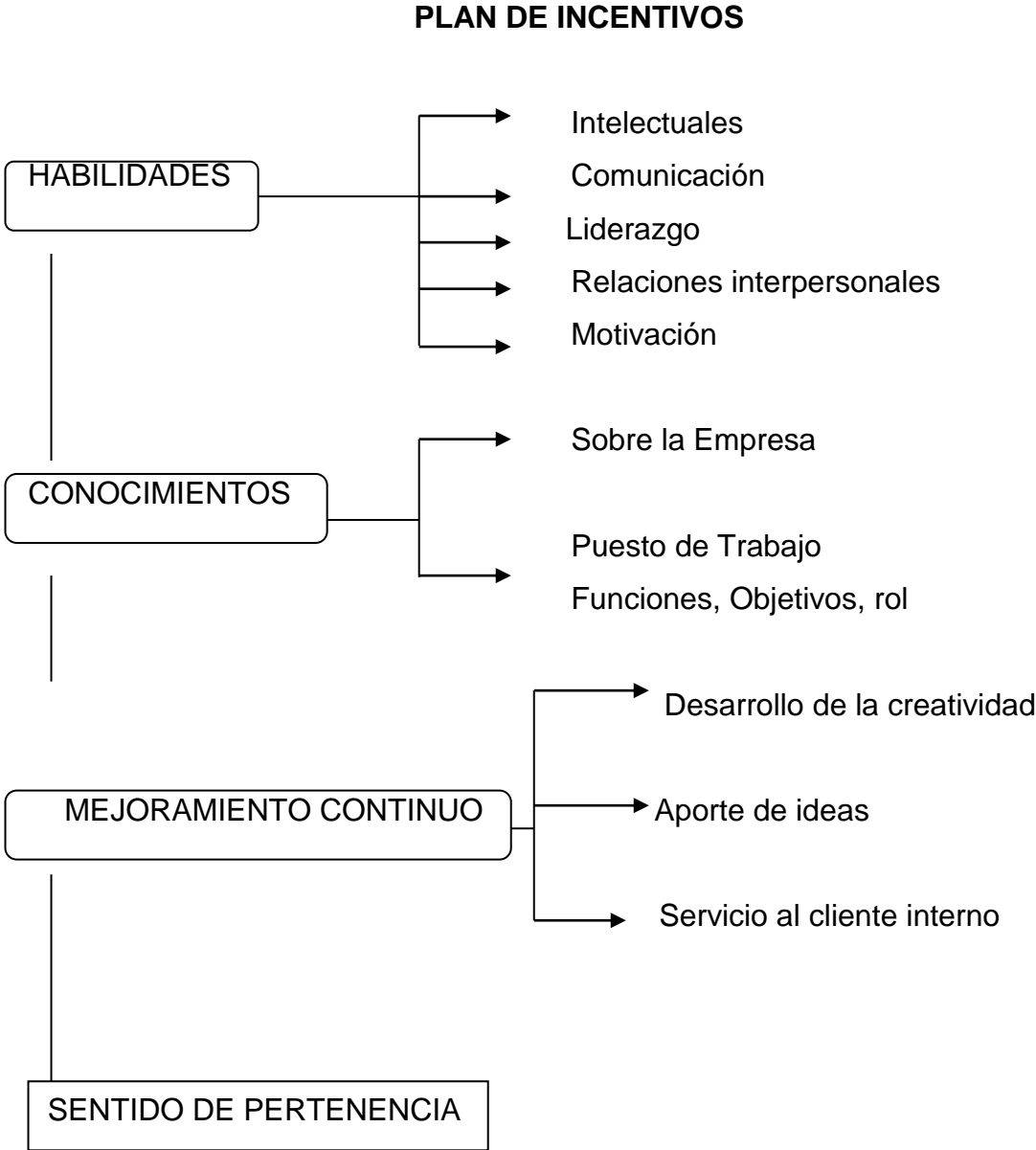
OBJETIVO GENERAL

Estructurar un programa flexible de incentivos para la compensación del desempeño excelente del equipo de trabajo de INTERPLAST S.A., con el fin de crear un ambiente estimulante y propicio al desarrollo de la eficiencia laboral.

ESPECÍFICOS

- Promover que la gestión institucional y los procesos de administración del talento humano se manejen integralmente en función del bienestar social y del desempeño eficaz y eficiente de los empleados.
- Reconocer los resultados del desempeño en habilidades, conocimiento y mejoramiento continuo.

8.2 FLUJOGRAMA DE PLAN DE ESTÍMULOS E INCENTIVOS



8.3 PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR PROGRAMA DE ESTÍMULOS E INCENTIVOS

Metodología para el desarrollo del Programa de Estímulos e incentivos

Con base en estos cuatro aspectos se crearan actividades que generaran motivación laboral y desarrollo de competencias

CATEGORÍA 1: HABILIDADES

Se dará 1 punto si se cumple la mayoría de veces ó 0 puntos si no se cumple la mayoría de veces.

HABILIDAD: Capacidad de realizar ciertas tareas o resolver algún tipo de problema en cuanto a lo personal y lo laboral.

HABILIDADES INTELECTUALES	P
1. Resolver problemas rutinarios siguiendo posturas, estándares y eventualmente efectuando consultas a superiores.	
2. Tomar decisiones acertadas y oportunas con base en la información disponible.	
3. Localizar y usar información contenida en varios formatos de uso rutinario.	
4. Tener habilidad para localizar e integrar varias fuentes de información.	

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	P
1. Saber escuchar y hablar oportunamente	
2. Hablar de forma comprensible con los coordinadores, jefes y pares en el lugar de trabajo	
3. Ser capaz de comunicar una idea y discutirla con otros	
4. Comprender y producir materiales escritos relevantes a las tareas encomendadas.	

HABILIDADES DE RELACIONES INTERPERSONALES	P
1. Actitud de aprendizaje permanente y mejoramiento personal	
2. Auto disciplinarse y emplear plenamente la autonomía disponible	
3. Saber llegar a acuerdos razonables en la negociación sobre los resultados de su desempeño.	
4. Ser receptivo ante las emociones de las demás personas.	

HABILIDAD DE LIDERAZGO	P
1. Motivarse ante los retos y orientarse por criterios de logro y éxito	
2. Participar activamente de la solución de los problemas para mejorar clima laboral	
3. Asumir responsabilidades en bien de la población general por convicción propia	
4. Dirigir comportamientos hacia el objetivo grupal.	

Esta evaluación se realizara por áreas y la persona que obtenga mayor puntaje se le dará un reconocimiento mensual y se hará publico en toda la organización.

1. TIPOS DE RECONOCIMIENTOS

- Bonos para entrar a cine
- Bonos para ir al estadio
- Bonos para comer
- Bonos para comprar ropa entre otros.

MOTIVACION LABORAL

➤ CONCURSO DE LOS VALORES CORPORATIVOS

- Este concurso consiste en elegir a un compañero de la organización que cumpla con los valores que se encuentran establecidos en el compromiso organizacional por mes y hacerle entrega de un diploma el día de las reuniones de personal, publicarlo en la cartelera y adicionarlo a la hoja de vida.

- Publicar en la cartelera los cumpleaños del mes y entregarles a esas personas un presente

- Entregar un reconocimiento a las personas que se encuentren de aniversario dentro de la organización solo se premiaran de 5 en 5 años de labor para esta actividad se recomienda placas donde se resalte el tiempo de vinculación a la empresa con su respectivo logo.

- FRASES REFLEXIVAS: esta actividad consiste en entregar a cada empleado cada mes una frase positiva que lo invite a la reflexión; acompañada de un dulce.

CATEGORÍA 2: CONOCIMIENTOS

Esta categoría será evaluada a través de los resultados de la evaluación de gestión y la persona que cumpla con calificaciones sobresalientes será invitada a un almuerzo con el jefe de gestión humano y/o su jefe inmediato.

CATEGORÍA 3: MEJORAMIENTO CONTINUO

Se realizara un concurso en el cual los empleados aportaran ideas para mejorar los procesos. Para esto se establecerá un formato en el cual se consignaran las propuestas

2. DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD, APORTES E IDEAS:

¿Qué puede aportar usted a su proceso frente los diferentes aspectos?

3. Creación de formatos de evaluación y registro de procedimientos

¿Como ayudar a que el servicio al cliente interno sea mas ágil?

4. Aportes a los diferentes sistemas de comunicación de la organización (cartelera, boletín y buzón de sugerencias)

CATEGORIA 4: SENTIDO DE PERTENENCIA

Se harán tres visitas sorpresa donde se observará:

- a. Porte del carné
- b. Presentación personal
- c. Actitud positiva frente a coordinadores, colaboradores, compañeros y usuarios.

Se evaluará a sí mismo, la participación en la cultura del orden y limpieza. Y la persona que cumpla con todo lo anteriormente planteado se le dará un estímulo en:

- Bonos para cine
- -invitaciones a almorzar
- Bonos para partido
- Regalo sorpresa entre otros

Dentro de los incentivos también pueden incluirse: objetos para la casa, un libro, en sí, artículos de interés para el asociado. Así mismo, promover actividades con proyección social: Días especiales, día de la familia, día recreativo para los hijos, concursos de pintura infantil, días de descanso, tarde libre.

BIBLIOGRAFIA

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John comportamiento humano en el trabajo: Evaluación del desempeño y recompensas. octava, tercera en español. Mexico:McGrawHill, 1997.169-192.

JIMÉNEZ CRESPO, Armando. Como encontrar y retener a los mejores empleados 2002 ed deusto

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/talento.htm>

www.bves.com.sv/glosario/g_c.htm.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no10/competencias%20laborales.htm>

www.mujereseempresariales.org/forma/m.html

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/gestiohumanaserv.htm>

www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/14teoriayz.htm

www.monografias.com/trabajo/fintrabajo/fintrabajo.shtml

Motivación en la Contraloría General de Medellín, Trabajo de aplicación