

**EL CAPITAL HUMANO COMO FACTOR DE PRODUCTIVIDAD EN LA
EMPRESAS**



DAGOBERTO SIMANCAS BERTEL

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CURSO DE ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y CULTURAL 2012-2013**

**EL CAPITAL HUMANO COMO FACTOR DE PRODUCTIVIDAD EN LA
EMPRESA**

DAGOBERTO SIMANCAS BERTEL

ADOLFREDO PEÑA CARRILLO
Asesor

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CURSO DE ACTUALIZACIÓN
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y CULTURAL 2012-2013**

DEDICATORIA

A mi hija, mi madre, mis hermanos, familiares y amigos que me impulsaron en la lucha por alcanzar esta meta.

DAGOBERTO SIMANCAS BERTEL

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios, por el preciado don de la vida y por entregarme muchas fuerzas y valor en los momentos de dificultades.

A mis padres y hermanos.

A mis familiares, por ayudar a convertirme en lo que hoy soy.

A mis amigos y amigas, compañeros y compañeras por las experiencias inolvidables que con ellos compartí durante el tiempo en esta alma mater.

A mis maestros de la Academia.

A esta Universidad que me brindó la oportunidad de crecer y fortalecer mi conocimiento convirtiéndome en un profesional de las ciencias económicas.

DAGOBERTO SIMANCAS BERTEL

CONTENIDO

Pag.

TITULO: EL CAPITAL HUMANO COMO DE PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA.....	9
1. EVOLUCION HISTORICA DEL RECURO HUMANO.....	9
1.1. CAPITAL HUMANO EN LA ERA DE LA GLOBALIZACION.....	13
2. FACTORES QUE INFLUYEN ENEL COMPORAMIENTO DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA.....	16
2.1 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE.....	17
2.2 MOTIVACION.....	19
2.3 CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	22
2.3.1 Valores.....	23
2.3.2 Creencias.....	23
2.3.3 Condiciones físicas.....	23
2.3.4 Liderazgo.....	23
2.3.5 Relaciones interpersonales.....	23
2.3.6 Epowerment.....	23
2.3.7 Organización de las tareas.....	23
2.3.8 Reconocimiento.....	23
2.4 DESARROLLO ORNIZACIONAL.....	24
2.5 CAMBIOS POLITICOS ECONOMICOS Y SOCIALES.....	24
2.6 TECNOLOGIA.....	26
2.7 TRABAJO EN EQUIPO.....	27
3. DIFERENCIA ENTRE EL RECURSO HUMANO DE AYER Y EL QUE CONFORMA LA EMPRESA HOY.....	28
3.1ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN BASE AL TALENTO HUMANO.....	30
4. CONCLUSIONES.....	33

JUSTIFICACION

En las organizaciones siempre ha existido y existirá un recurso que se encuentra ubicado por encima de los activos que posea la empresa, el capital humano. Representa el recurso primordial para la operación de la empresa en busca del logro de sus objetivos y metas previamente establecidas, con una excelente administración y tecnología avanzada, le permitirá a las personas desarrollar sus funciones y responsabilidades de la mejor forma todo esto mediante estrategias organizacionales fundamentadas en principios de gran envergadura como el liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de negociación, comunicación organizacional, y una excelente cultura organizacional, construyendo así un marco laboral basado en la actitud y competencia de cada persona que integra la organización. Todo esto le permitirá a la empresa aumentar su capacidad productiva del personal desde un punto de vista motivacional, estratégico, ético y social.

DESCRIPCION DEL PROYECTO

Los seres humanos por su naturaleza viven en constante relación con sus semejantes viéndose en la necesidad de agruparse para lograr objetivos que por sí solo jamás podrían alcanzar, atribuyéndole características como: estar en la capacidad de comunicarse, mantener una actitud de crecimiento constante, contribución conjunta a fin de lograr un objetivo común. El presente trabajo describe como las personas han ido adquiriendo a través del tiempo un valor incalculable para la empresa, de tal forma que por medio de la organización las personas han logrado desarrollar su capacidad cognitiva con la finalidad de satisfacer sus necesidades de tipo emocional, espiritual, económicas, entre otras, de igual forma generan una complejidad por la actitud de contribución de un individuo a otro, por eso en la medida en que más frutos produce una organización genera mayor complejidad, para lo cual no solo se debe contar la fuerza o la capacidad intelectual, si no que los individuos deben poseer la habilidad de trabajar eficientemente en equipo y así lograr la consecución del objetivo inicialmente planteado por la organización. De esta manera el área de gestión del talento humano representa la matriz mediante la cual las organizaciones tratan a las personas que participan en ellas, ya no como recurso organizacional que necesita administrarse, si no como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan administrar los demás recursos organizacionales.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Objetivo General

Establecer la importancia del capital humano en el desarrollo de la organización.

Objetivos Específicos

- ✓ *Describir la trascendencia del recurso humano a través de las distintas épocas de la historia.*
- ✓ *Definir los factores influyentes en el comportamiento del Talento Humano en la empresa.*
- ✓ *Fijar las diferencias entre el Talento Humano de las organizaciones del ayer y el Talento humano que conforma las organizaciones de hoy día.*

EL CAPITAL HUMANO COMO FACTOR DE PRODUCTIVIDAD EN EMPRESA

1. EVOLUCION HISTORICA DEL RECURSO HUMANO

Aunque no es posible precisar cuándo comenzó la administración del recurso humano si sabemos que es indispensable para cualquier conjunto de personas que buscan el éxito, esto comenzó desde que el hombre se juntó en clanes o grupos en donde tuvo que practicar alguna forma de división del trabajo, asumir, aceptar, pelear y/o apoyar un liderazgo, esto dio origen a las tribus, por tanto a la caza, agricultura, pesca, la construcción, el comercio, a la guerra etc. con lo cual ya se fue requiriendo de un grado avanzado de organización y de gestión de los recursos humanos. Desde los grandes arquitectos de la antigüedad se llevó a cabo una selección de personal para la elaboración de sus obras, asignándole una labor y motivarlo por medio de la religión.

Cuando comienza a surgir fuertemente la importancia del recurso humano fue durante la revolución industrial, finales del siglo XVII y a principios del siglo XIX la producción creció enormemente y con ella las condiciones de peligro, inseguridad y profunda insatisfacción por eso se crearon entonces algunas organizaciones los departamentos de bienestar de personal el cual fue el antecesor directo de los departamentos de personal actuales; veían por la educación, vivienda, atención médica de los empleados, las personas adquieren mucho valor y dejan de ser un instrumento o recurso de producción más dentro de la empresa para convertirse en el activo de mayor valor, cuando se manejaban a las personas como factores producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlaban, conocidos solo como proveedores de mano de obra, se estaría hablando de un tipo de organización piramidal centralizada, rígida e inflexible, ni siquiera se hablaba de relaciones humanas, sino de relaciones industriales.

Con el transcurrir del tiempo las personas fueron tomando un espacio dentro de la empresa ya no como proveedores de mano de obra, sino como recurso organizacional que necesitaba administrarse para definir tareas y estructurar su funcionalidad empezando a diseñar unidades estratégicas que tolerarían los cambios que se presentaban con gran rapidez, empezando a manejar el concepto de administración de recursos humanos, que más tarde con el transcurrir del tiempo las personas serian tratadas como seres proactivos dotados de inteligencia y habilidades y que deben ser motivados e impulsados para que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, vemos a las personas dentro de la empresa como proveedoras de conocimientos y competencias orientadas a la

creatividad e innovación comenzando a manejar el recurso humano mediante la gestión del talento humano.

El hombre en la organización, juega un papel muy importante puesto que representa la fuerza de trabajo, no desde el punto de vista físico si no, desde su parte intelectual, es el encargado de darle forma a todas las actividades, procesos y procedimientos que se realicen dentro de toda organización, por ello se hace necesario estar en constante actualización y modificación de los niveles de conocimiento, instrucciones y habilidades del personal que conforma la empresa para así elevar los niveles de producción y productividad, en el contexto actual las organizaciones están valoradas no por sus activos físicos, si no por su fuerza intelectual, el hombre, quien con sus ideas, conocimientos, habilidades y destreza le permiten un movimiento ágil y seguro en un medio económico cada día más complejo.

En este sentido histórico del recurso humano, muchos autores cada uno en su época, se han preocupado por darle la importancia que merece cada persona que integra la organización y han desarrollado sus propias definiciones, que aunque lo expresan de forma diferente, guardan elementos comunes; todos ellos considerando, históricamente que el recurso humano es eje de todo proceso productivo de crecimiento a nivel organizacional, encontramos autores como:

ROBERT OWEN. (1771-1858) considerado como el padre del cooperativismo. Su idea era que la calidad del trabajo de un obrero mantiene una relación directamente proporcional con la calidad de vida del mismo.

CHARLES BABBAGE. Matemático inglés, aplicó principios científicos a los procesos de trabajo para incrementar la productividad y disminuir costos. Fue uno de los primeros en promover la división del trabajo.

FREDERICK W. TAYLOR (1856–1915) basó su teoría en el análisis de tiempos y movimientos en la línea de ensamble. Dividió cada tarea en sus componentes y diseñó los más rápidos y mejores métodos para llevarlos a cabo. Respecto al recurso humano; aumentó el pago de acuerdo a la productividad, disminuyó la jornada laboral a ocho horas y media e introdujo periodos de descanso. Apoyaba el desarrollo de una verdadera ciencia de la administración para que se pudiera determinar el método óptimo para ejecutar cada tarea.

HENRY GANTT (1861–1919) fue un ingeniero civil que trabajo con Taylor. Modificó su sistema de incentivos y estableció bonos para los trabajadores que

terminaban su trabajo de un día y bonos para su supervisor. Evaluó al personal y creó la gráfica del cronograma de actividades también llamada Gráfica de Gantt.

MARY PARKER FOLLET (1868–1933) Teoría de transición. Nadie puede llegar a ser una persona integral si no pertenece a un grupo. Promovió el autocontrol del grupo y apoyó la teoría de Taylor en cuanto a los intereses comunes entre trabajadores y directivos en la organización. Creó el modelo holístico de control: autocontrol, control de poder compartido, y control del grupo.

CHESTER BARNARD (1866–1961) formuló las teorías de la vida organizacional, según la cual, la gente se asocia en organizaciones formales con el propósito de conseguir cosas que no podría lograr si trabajara en forma aislada, pero satisfaciendo en la organización además sus necesidades individuales. Una empresa puede operar de manera eficiente y sobrevivir sólo si se mantienen equilibrio las metas de ella, así como los objetivos y necesidades del empleado.

ELTON MAYO (1880–1949) el creador de la escuela de la ciencia del comportamiento midió el nivel de iluminación en el lugar del trabajo y la productividad de los empleados y se dio cuenta de que los incentivos financieros no eran la causa de mejora de la productividad, sino más bien el ambiente agradable, el buen trato y sentirse parte importante de la organización.

ARGYRIS, MASLOW y MCGREGOR, sostuvieron un concepto del hombre en base a técnicas matemáticas para modelar, analizar y solucionar problemas de administración. El nuevo movimiento de relaciones humanas enfoca integralmente la teoría de la administración, combinándola con conceptos positivos de la naturaleza humana y el estudio científico de las organizaciones, para recomendar la forma en que deben actuar los gerentes efectivos en la gran mayoría de situaciones o circunstancias.

WILLIAM EDWARDS DEMING (1900 - 1993) su manera de ver a la fuerza laboral se puede definir básicamente en varios aspectos, tales como:

- Adoptar una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician y ponerla en práctica y enseñándola a todos los empleados, clientes y proveedores.
- Desistir de la dependencia en la inspección en masa para lograr calidad. En lugar de esto, mejorar el proceso e incluir calidad en el producto desde el comienzo.
- Establecer entrenamiento dentro del trabajo (capacitación).

- Establecer líderes, reconociendo por sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones. El objetivo de la supervisión debería ser ayudar a la gente, máquinas y dispositivos a realizar su trabajo.
- Eliminar el miedo y construir confianza, de esta manera todos podrán trabajar más eficientemente.
- Borrar las barreras entre los departamentos. Abolir la competición y construir un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización.
- Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas pidiendo cero defectos o nuevos niveles de productividad. Estas exhortaciones solo crean relaciones de rivalidad, la principal causa de la baja calidad y la baja productividad reside en el sistema y este va más allá del poder de la fuerza de trabajo.
- Remover barreras para apreciar la mano de obra y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo. Esto incluye eliminar las evaluaciones anuales o el sistema de méritos que da rangos a la gente y crean competición y conflictos.
- Instituir un programa vigoroso de educación y auto mejora.
- Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación. La transformación es trabajo de todos.

PETER DRUCKER y WILLIAN OUCHI, consideran que, el renovado énfasis en las relaciones humanas es un avance importante en el pensamiento administrativo. La toma de decisiones debe convertirse en una actividad participativa y la responsabilidad debe ser considerada como una función colectiva.

En la actualidad la función del área de gestión del talento, compuesta por sub áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa y el objetivo básico que persigue es alinear las políticas con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Ahora se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

El personal al igual que un activo, entre mejor se le administre, mejor se le trate, mejor será su rendimiento será más productivo, es por eso que las políticas de personal deben ser adecuadas a las necesidades de la empresa desde que se inicia el proceso de reclutamiento hasta que el empleado se retira de la empresa.

Un empleado competente, bien tratado y administrado, es un activo muy productivo para la empresa.

Las empresas exitosas, competitivas, se esfuerzan por reclutar el mejor personal, el más capacitado para desarrollar cada una de las tareas necesarias, pues de lo contrario la empresa no tendrá oportunidad para sobrevivir a la competencia. Aunque contable y financieramente el personal sea considerado como un gasto, debe ser tratado como un activo valioso, solo aquellas empresa que tienen grandes líderes, grandes gerentes y excelentes operarios, son las que sobresalen y se sobreponen a las dificultades, suficiente para que la empresa ubique a sus empleados en el lugar que les corresponde.

Al estudiar las organizaciones se observará que éstas son el reflejo del comportamiento de sus integrantes, de sus regulaciones y de sus procedimientos, y actúan en un confuso conglomerado de elementos internos y externos cuyo conocimiento está muy repartido entre todos sus miembros. Por tanto, es necesario tratar de gestionar la diversidad de la empresa, más allá de la capacidad de auto-organización que pudiera desarrollar ésta al alcanzar cierto grado de madurez , por tales motivos se necesitan líderes y equipos que se adapten con rapidez a los cambios y asuman el compromiso para impulsar a las empresas a la nueva reconfiguración del siglo XXI, donde el valor recae en su gente por sus habilidades, técnicas y conocimiento, además se le debe imprimir ánimo para que desarrollen la labor.

1.1 CAPITAL HUMANO EN LA ERA DE LA GLOBALIZACION.

Los grandes cambios que ha sufrido nuestra sociedad por la evolución de procesos de económico, tecnológico, político, social y cultural , han hecho que el factor humano también se congregue dentro de ese marco globalizado, transformando las antiguas formas de pensar y actuar , puesto que hoy día se debe hacer con mayor rapidez, eficiencia y eficacia.

Cuando mencionamos el recurso humano en proceso de globalización, también involucramos su cultura, los medios de comunicación han hecho que se maneje un mercado global donde todos los que lo constituyen tengan la posibilidad de conocer e intercambiar rasgos propios de su comunidad, esto conlleva a que el recurso humano pueda adquirir mayores conocimientos, que le permitan ampliar su capacidad productiva, aportando mayores y mejores ideas, ligadas a estrategias de cambio, crecimiento, posicionamiento y rentabilidad empresarial.

La globalización permite adquisición de talento humano en cualquier lugar del mundo, abriendo campo a las organizaciones para que conformen sus equipos interdisciplinarios de acuerdo a la capacidad intelectual de cada uno de ellos, esto sin importar en qué lugar del mundo esté ubicado, pues con buena base tecnológica será mucho más fácil la adquisición de ese conocimiento.

En un mundo con cambios tan inmediatos y en donde la internacionalización es creciente cada día, una buena administración de recursos humanos será fundamental para que las empresas que deseen proyectarse al extranjero, triunfen en mercados foráneos. Globalización, apertura, unificación, son términos referentes al nuevo orden mundial que se ha estado presentando con gran fuerza en los últimos años. Las compañías han hecho parte fundamental de estos acontecimientos y no permanecen ajenas a la internacionalización que se ha venido presentando en todo sentido.

Cuando una empresa decide expandirse internacionalmente, debe seguir los mismos pasos que realizó al incorporar su personal local, pero con un mayor cuidado y teniendo en cuenta ciertos requisitos que son fundamentales para el éxito del nuevo proyecto. Por ejemplo, al capacitar a un gerente que se vaya a hacer cargo de la empresa en un país determinado, se le debe preparar en cuanto a las costumbres que encontrará, el idioma que se hablará, las condiciones de vida que encontrará y todo lo referente a cómo acomodarse él y su familia al nuevo estilo de vida que encontrará.

El recurso humano al estar vinculado a ese proceso de globalización genera una serie de necesidades a nivel de las personas, otro nivel de los empleadores y otras y a nivel del área de gestión del talento humano.

A nivel de personas:

- ✓ Ser empleados multifuncionales.
- ✓ Convertirnos en tecnólogos y depender de la tecnología para sobre vivir en el trabajo.
- ✓ Ser capaces de desarrollar nuevas competencias y habilidades, además evitar la obsolescencia de las mismas.

- ✓ Contar solamente o niveles mínimos universitarios, ya no es suficiente, por tanto, es necesario formarnos continuamente en aéreas que generen demanda laboral.
- ✓ Estar en contacto con personal de otros países y otras culturas, por tanto conocer y manejar más de un idioma.

A nivel de empleadores:

Las cabezas de la organización deben realizar y emprender estrategias relacionadas con sus recursos humanos con el fin de poder ser competitivos y ser lo más productivamente posible algunas de estas estrategias es:

- ✓ Realizar acciones para tener empleados comprometidos.
- ✓ Capacitar y formar a sus trabajadores.
- ✓ Ofrecer incentivos y beneficios que motiven al personal.
- ✓ Ofrecer planes de desarrollo de carrera para promover que empleados externos se interesen en formar parte de la plantilla y empleados internos se sientan motivados de hacer parte de la empresa.
- ✓ Restablecer los niveles jerárquicos con el fin de evitar el autoritarismo premiar la comunicación entre jefe y colaboradores.
- ✓ Determinar metas y objetivos para fomentar el control de calidad.

A nivel de Departamento de Recursos humanos.

Este departamento también se ha visto influenciado en gran medida por la globalización y por los cambios que ésta incluye y algunas estrategias que se podrían implementar para agregar valor:

- ✓ Ser innovadores, lo que significa buscar y proponer estrategias para apoyar y estimular a que los empleados se sientan motivados en su trabajo
- ✓ Buscar medios para desarrollar y promover el desarrollo de talento del personal de la empresa.
- ✓ Planificar e implementar acciones para crear una cultura donde prevalezca una actitud positiva y personal con competencias orientadas al cambio, al servicio y a los resultados principalmente.

- ✓ Ser creativos y desarrollar planes para poder atraer los mejores profesionales que se encuentran en el mercado.

Además de lo anterior y a mi parecer, el principal objetivo para cada individuo y para cada empleador debe ser buscar, formar y desarrollar empleados multifuncionales o polivalentes, de manera que así sea más fácil enfrentar los constantes cambios generados a nivel mundial. Todo esto se verá plasmado si logramos contar con empleados:

- ✓ Que se adapten a las necesidades de la empresa,
- ✓ Que conozcan y dominen los procesos internos (que cuenten una visión global de la empresa)
- ✓ La premisa debe ser la calidad de los procesos y la responsabilidad con la empresa
- ✓ Deben estar en contacto constante con grupos multidisciplinarios
- ✓ Que puedan adaptarse fácilmente a los cambios, que puedan resolver problemas y tomar decisiones.

2 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA

El sentido de pertenencia que muestra el empleado hacia un equipo de trabajo y hacia la compañía en términos generales, se ve reflejado en la actitud que asume cada persona la cual es única y responde de una manera particular a las políticas, procedimientos, las normas, los programas, las solicitudes las ordenes y las tecnologías utilizada en el ámbito organizacional, entre otras. De esta manera existen personas amantes del trabajo rutinario, mientras que otras prefieren tareas retadoras; algunas gustan de una autonomía total y de la posibilidad de tomar decisiones, mientras que otras se muestran temerosas en cuanto tienen tomar una decisión, hay quienes prefieren oportunidades de ascenso, mientras otras anhelan aumentos de sueldos o salarios.

Lo anterior facilita deducir que la conducta de los individuos es causada pues responde a un conjunto de estímulos externos que hace que actúen de una manera particular, es decir las personas poseen conocimientos, destrezas, necesidades, metas y experiencias que influyen en su desempeño laboral.

De esta forma podemos mencionar los siguientes factores:

2.1 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

El aprendizaje tiene una importancia fundamental para el hombre, ya que cuando nace, se halla desprovisto de medios de adaptación intelectuales y motores. En consecuencia, durante los primeros años de vida el aprendizaje es un proceso automático con poca participación de la voluntad, después el componente voluntario adquiere mayor importancia (aprender a leer, aprender conceptos, etc.), dándose un reflejo condicionado, es decir, una relación asociativa entre respuesta y estímulo. A veces, el aprendizaje es la consecuencia de pruebas y errores, hasta el logro de una solución válida.

El aprendizaje también se produce por intuición, es decir por un repentino descubrimiento de la forma de resolver una situación problematizante, Este concepto es parte de la estructura de la educación, por tanto, la educación comprende el sistema de aprendizaje. Es la acción de instruirse y el tiempo que dicha acción demora, también es el proceso por el cual una persona es entrenada para dar una solución a situaciones, tal mecanismo va desde la adquisición de datos hasta la forma más compleja de recopilar y organizar la información.

De esta manera podemos ver la capacidad de aprendizaje de cada persona bajo los siguientes puntos de vista y definiendo lo que es aprender:

2.1.1 Aprender: cambio relativamente permanente en el comportamiento, que refleja una adquisición de conocimientos y habilidades a través de la experiencia Incluye el estudio, la instrucción, la observación y la práctica.

2.1.2 Punto de vista conductista: es un proceso por el cual se adquiere una nueva conducta, se modifica una antigua conducta o se extingue alguna conducta, como resultado siempre de experiencias o prácticas.

2.1.3 Punto de vista cognitivista: el aprendizaje según el enfoque cognitivista tiene una dimensión individual, ya que al residir el conocimiento en la propia mente, el aprendizaje es visto como un proceso de construcción interna de dicho conocimiento.

Podemos concluir que el aprendizaje es un proceso que implica un cambio duradero en la conducta o en la capacidad para comportarse que se produce como resultado de la práctica o de otras formas de experiencia.

El aprendizaje humano consiste en adquirir, procesar, comprender y, finalmente, aplicar una información que nos ha sido «enseñada», es decir, cuando aprendemos nos adaptamos a las exigencias que los contextos nos demandan. El

aprendizaje requiere un cambio relativamente estable de la conducta del individuo, este cambio es producido tras asociaciones entre estímulo y respuesta.

En el ser humano y la capacidad de aprendizaje ha llegado a constituir un factor que sobrepasa a la habilidad común en las mismas ramas evolutivas, consistente en el cambio conductual en función del entorno dado. De modo que, a través de la continua adquisición de conocimiento, la especie humana ha logrado hasta cierto punto el poder de independizarse de su contexto ecológico e incluso de modificarlo según sus necesidades.

Para que exista el aprendizaje debe existir un cambio. Los cambios pueden ser buenos o malos desde el punto de vista organizacional, por ejemplo la gente puede aprender conductas que no favorezcan las actividades de las organizaciones, el cambio debe ser relativamente permanente, as personas que se comportan de cierta manera lo hacen como resultado del aprendizaje. En otras palabras, deducimos que ha ocurrido un aprendizaje si el individuo se comporta, reacciona o responde de una manera distinta a como lo hacía antes. Los cambios temporales pueden ser reflejos y no representar ningún aprendizaje. El aprendizaje tiene lugar cuando hay un cambio en las acciones. Un cambio en la forma de pensar o en las actitudes que tiene un individuo, hacen notable su aprendizaje, pero si no existe un cambio en la conducta, entonces no será aprendizaje.

Los comportamientos pueden ser deseables o indeseables, los deseables en el trabajo son los que contribuyen al logro de los objetivos de las empresas, mientras que los indeseables son todo lo contrario pues su existencia en las organizaciones evita el logro de las metas. Pero el determinar si un comportamiento es deseable o indeseable depende de la percepción del individuo que realiza la evaluación de los empleados.

El ambiente de trabajo y las normas impuestas por las organizaciones son las bases que determinan si un comportamiento es deseable o indeseable. Entre más alejado este el comportamiento de las normas establecidas, mas indeseable será.

Los gerentes de las organizaciones no intentan cambiar la personalidad de los trabajadores ni tampoco sus creencias, en cambio se enfocan en las conductas observables del empleado y las condiciones ambientales que afectan o generan tal conducta. Después intentan controlar los sucesos externos, es decir el ambiente, con el fin de influir en el comportamiento, para que este sea deseable para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. La personalidad y las actitudes de una persona influyen en su conducta, estas características son

difíciles de descubrir y por lo general es mejor enfocarse en los comportamientos que pueden ser observados por todas las personas.

En conclusión podemos decir que el aprendizaje es la base fundamental para que el empleado pueda desarrollar sus actividades y sea gestor de nuevas ideas que le permitan a la compañía optimizar sus recursos, aumentar su capacidad productiva y más aún lograr una posición de privilegio con respecto a sus competidores, manteniendo altos estándares de calidad, por esta razón decimos que la tarea de los gerentes de las empresas de hoy día es estimular al empleado o colaborador para que este día a día mantenga conceptos claros y actualizados que le permitan un mejor desempeño laboral en la empresa.

2.2 MOTIVACION

Podríamos decir que la motivación es el estímulo que le permite al ser humano el desarrollo de una actividad, actuar de cierta forma o relacionarse con sus semejantes, por esta razón citamos algunos autores y sus definiciones a cerca de este tema.

Según Koontz, H. y Werhrich La motivación es el proceso de estimular a un individuo para que actuara, con lo cual cumplirá una meta deseada.

Para Robbins. La motivación es la voluntad de ejercer un esfuerzo persistente y de alto nivel en favor de las metas de la organización, condicionado por la habilidad del esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales.

Otros autores concluyen que la motivación a nivel organizacional es importante pero resulta un poco complejo dar una definición exacta y aplicarla en la organización, pero coinciden que básicamente se basa en puntos fundamentales tales como:

- ✓ La dirección de la conducta.
- ✓ La fuerza de la respuesta (esfuerzo), una vez que un empleado decide seguir un curso de acción.
- ✓ La persistencia de la conducta, por cuanto tiempo una persona se comporta de una manera particular.

Para hablar de motivación organizacional, debemos conocer que tan satisfecho esta el personal que la conforma, haciendo un análisis de sus necesidad y estableciendo cuántas de estas están satisfechas. Para este análisis citamos algunos autores cuyas teorías han permitido establecer con claridad cuáles son los patrones conductuales de los empleados en la organización, uno de estos

autores es ABRAHAM MASLOW, quien estableció un orden para las necesidades de las personas en la organización, iniciando por aquellas que deben ser satisfechas en primera instancia, pasando por las de menor relevancia hasta llegar al punto máximo de satisfacción, por ellos hacemos mención de cada una de ellas iniciando en el nivel más bajo, hasta llegar al punto más alto del proceso.

- **Necesidades fisiológicas:** se trata de necesidades básicas para mantener la vida humana misma. Maslow determinó que mientras no se satisfagan estas necesidades en un grado necesario para mantener la vida, no habrá otras necesidades que motiven al individuo.
- **Necesidades de seguridad:** la necesidad de empleo seguro, la libertad de daños físicos y propiedad alimento o abrigo seguridad social.
- **Necesidades de afiliación o aceptación:** ya que las personas son seres sociales, tienen necesidad de pertenecer, de ser aceptados por los demás y de tener relaciones de compromiso y pertenecía.
- **Necesidad de Estima:** una vez el individuo satisface su necesidad de pertenencia tiende a desear la estima tanto de sí mismo como de los demás, esta necesidad produce satisfacción como son poder, prestigio, estatus y seguridad en sí mismo.
- **Necesidad de Autorrealización:** es la más elevada pues es el deseo de convertirse en lo que es capaz de ser el ser humano, desarrollar al máximo nuestro potencial y logra algo en el transcurso de la vida.

Desde el punto de vista de otro autor, Herzberg, quien a diferencia de Maslow se preocupa por las fuentes de motivación de la vida en general, se enfocó por las fuentes relevantes para el trabajo y su cumplimiento, por tal razón la base de su estudio se fundamenta en un interrogante ¿Qué quiere la gente de su trabajo?

Como resultado de dicho estudio, se logró concluir que se presentan una serie de condiciones extrínsecas del puesto que producen insatisfacción entre los empleados, sino se encuentran presentes, si tales condiciones están presentes eso motiva de forma directa a los empleados, dichas condiciones son:

- a. El salario
- b. La seguridad del puesto.
- c. Las condiciones del puesto de trabajo.
- d. El estatus
- e. Los procedimientos de la compañía.
- f. La calidad de la supervisión técnica.

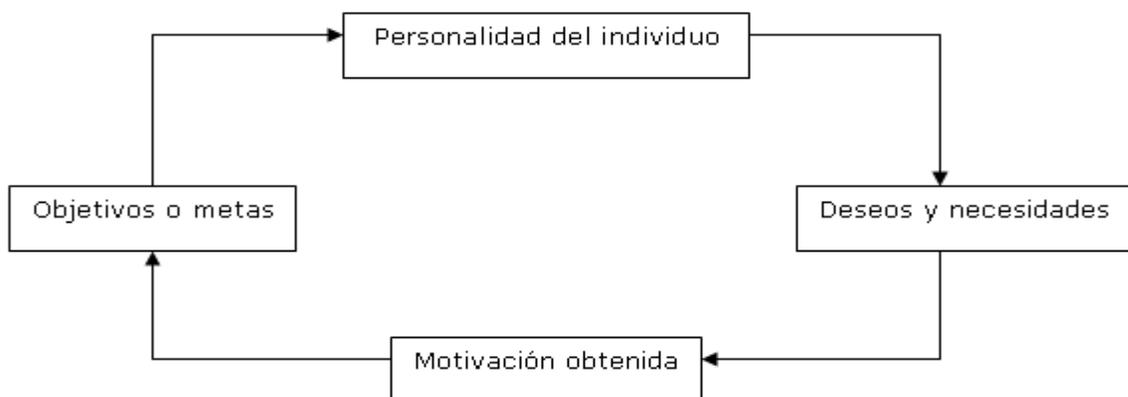
- g. La calidad de las relaciones interpersonales entre colegas, con los superiores y con los subalternos.

Luego encontramos una serie de condiciones intrínsecas del puesto que existen y funcionan para construir fuertes niveles de motivación que nos ayudarían a elevar los niveles de desempeño y productividad en la organización, estas condiciones son:

- a. El logro.
- b. El reconocimiento.
- c. La responsabilidad.
- d. El ascenso
- e. El trabajo mismo.
- f. La posibilidad del progreso.

Después de haber analizados las teorías de estos autores podemos decir que la motivación laboral está dada por los estímulos que reciben las personas los cuales lo guían a desempeñar de mejor o peor manera en su trabajo, entendiéndose que no todos los estímulos tienen influencia positiva en los individuos, los estímulos pueden venir de cualquier lugar no necesariamente tienen que ser de su trabajo, pueden ser de su familia o sus amigos. Por estas razones podemos mostrar la motivación como un ciclo ya que cada vez que cumplimos una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.

Cuadro N° 1



Fuente: WWW.monografias.com (El ciclo motivacional)

Establecidos y descritos los factores que influyen en la motivación de cada individuo en la organización, fijaremos una serie de estrategia que contribuirían a una mejora en la parte motivacional de la organización.

1. Identificar al sujeto que se necesita motivar.
2. Estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las personas allegadas a él cómo es su vida familiar.
3. Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnóstico de cómo es su personalidad y cuáles son sus necesidades.
4. Identificar el estímulo que más aumenta su rendimiento a nivel laboral.
5. Dar un seguimiento al comportamiento de la persona para ver cómo responde al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.

2.3 CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

La cultura organizacional, refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente en una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que juntas representan el modo particular de trabajar y funcionar de una organización.

El clima organizacional, es el modo como las personas interactúan en la organización, sus actitudes predominantes, la posición, sus aspiraciones, y demás asuntos relevantes entre cada una de las personas que hacen parte de la empresa, todo esto conlleva a la generación de un ambiente en el cual se llevan a cabo los procesos productivos y de los cuales dependen los niveles de eficiencia y eficacia organizacional.

La relación de estos dos conceptos de gran importancia para la empresa, se da cuando, empiezan a combinarse toda una serie de aspectos como, los valores, creencias, los cuales son propias de cada persona y otras que están dadas por el medio en el cual opera la organización, como condiciones físicas (infraestructura), liderazgo, organización de las tareas y las relaciones interpersonales entre otras, a continuación describimos cada una de ellas y su relación con el proceso de cada organización.

2.3.1 VALORES: principios fundamentales de cada persona que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como persona, que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro, también son fuente de satisfacción y plenitud, a su vez nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos personales o colectivos, dejando al descubierto nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

2.3.2 CREENCIA: este concepto va muy ligado a los valores porque son convicciones personales que te dan certeza de que las cosas se hacen o funcionan de cierta forma este corroborado o no científicamente.

2.3.3 CONDICIONES FISICAS: contempla las características medio ambientales donde se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, y demás aspectos pertenecientes a la estructura física.

2.3.4 LIDERAZGO: mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan y ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión y permite el fomento del éxito organizacional.

2.3.5 RELACIONES INTERPERSONALES: representa el grado de madurez, respeto, la manera de cómo se comunican unos con otro, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza y todos aquellos aspectos de suma importancia en los equipos de trabajo, la calidad de esta relaciones se ve reflejada en la finalidad de la empresa que es la satisfacción de cliente, si no hay buenas relaciones entre compañeros los proceso sufrirán traumas lo cual no permitirá buen desempeño organizacional.

2.3.6 EMPOWERMENT: hacer que el colaborador se sienta dueño de su propio trabajo esto a través de la delegación de poder y autoridad, lo cual se verá reflejado en los resultados que obtenga la organización en determinado periodo de tiempo.

2.3.7 ORGANIZACIÓN DE LAS TAREAS: diseño de modelos operativos los cuales le permitirán a los colaboradores la realización de sus actividades bajo un marco estructurado de acuerdo a la capacidad operativa de cada uno de ellos.

2.3.8 RECONOCIMIENTO: resaltar la labor desarrollada por cada colaborador en la realización de su trabajo en función siempre de los objetivos y metas organizacionales, cuando no se recone la buena labor de los empleados aparece la apatía como símbolo de poco interés por parte de la alta dirección y esto conlleva al deterioro del ambiente laboral de forma progresiva.

En conclusión la cultura y clima organizacional no son aspectos palpables en una empresa, son situaciones que se presentan por el pensar y actuar de cada persona que la integra, convirtiéndose en el componente intangible del producto o

servicio final que ofrezca la compañía y permitiéndole su reconocimiento entre los cliente.

2.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Es así como el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (su eficiencia), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

De esta manera el Desarrollo Organizacional requiere de ciertas variables como son: una visión global de la empresa, enfoque de sistemas abierto, compatibilización con el medio externo, contrato responsable de los directivos, desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones internas y externas, institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios.

El Desarrollo Organizacional implica valores realmente humanísticos, con fácil adaptación, evolución y renovación frente a cambios de tipo tecnológico, económicos, administrativos, estructurales, estableciendo un grado de modificación en los hábitos y comportamiento del personal que conforma la organización. Por eso este proceso no debe verse como un curso o una capacitación sobre los proceso organizacionales, como una solución de emergencia en un momento de crisis, o un proceso para obtener cierto tipo de información sobre procesos gerenciales, esto se debe tomar como el mecanismo de la empresa para desarrollar las estrategias de operación crecimiento constate y sostenible que sería el final feliz de toda organización.

Atraves del Desarrollo Organizacional la empresa persigue objetivos fundamentales como:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.

En términos generales el Desarrollo Organizacional le permitirá a la empresa realizar una radiografía de cómo se encuentra internamente y a su vez sirve de punto de partida para la elaboración de estrategias tomando como base el factor humano, sus problemas a nivel individual y grupal, aspectos de la alta dirección y jefaturas existentes en la empresa, situaciones de requerimiento de cómo satisfacer las necesidades del personal en busca de la eficiencia organizacional.

2.5 CAMBIOS POLITICOS ECONOMICOS Y SOCIALES

En el actual contexto competitivo, globalizado e incierto el mayor valor de una empresa se centra en sus competencias esenciales, es decir, en su capital intelectual. Hoy en día, la teoría económica de la empresa resalta que para la formulación de estrategias de éxito, estas se deben basar en el conocimiento más que en la gestión de los activos tangibles de la empresa.

Como todos sabemos que al iniciar un proceso empresarial debemos responder tres interrogantes fundamentales, que son el ¿el qué?, el cual abarca las necesidades insatisfechas por lo cual se debe hacer un estudio de mercado, ¿el como?, como lo voy a realizar, en equipo, individual, que tipo de inversión, cuanto voy a invertir y por ultimo ¿para qué?, son las proyecciones y los objetivos trazados; para esto hay que tener en cuenta información importante como que permita realizar un estudio de mercado para combinar los elementos de trabajo capital y materia prima, enfocados siempre en la satisfacción del consumidor final.

Las políticas económicas de cada país, la tasa cambiaria y los conflictos internos afectan de cierta forma el comportamiento de las personas que conforman las organizaciones, puesto sus sueños, metas, objetivos previamente trazados se ven relegados a un segundo plano debido a la situación misma que afronta la organización de la cual son participes, por esto debemos realizar un manejo cuidadoso de las negociaciones que realizamos, del tipo de cliente que tenemos y de las formas de pago establecida, que sean las favorables para la compañía y no tener que entrar en una recesión en la cual se vea afectada la parte humana, quienes son la base de la gran trascendencia empresarial.

2.6 TECNOLOGIA

Esta parte va estrechamente ligada a los sistemas de información que maneja la empresa los cuales son de gran utilidad pues nos permiten recopilar, integrar, analizar y dispersar la información interna y externa de manera eficaz y eficiente. Por esta razón la compañía debe contar con equipos y tecnología de última generación, identificar las necesidades de la empresa y determinar por departamento los objetivos. Muchas compañías han tomado la decisión de reestructurar su tecnología de la información, ya que se están dando cuenta de todos los cambios positivos que implica para su negocio, de igual manera es muy importante para la empresa saber cuándo realizar cambio en sus procesos de información, siempre y cuando estos no estén funcionando correctamente.

También es de mucha importancia el que la empresa ofrezca servicio en línea mediante página Web, ya que esto es un escaparate para obtener nuevos clientes

si se utilizan estrategias adecuadas de marketing. Actualmente existen muchas empresas que utilizan esta herramienta de páginas Web, pero son muy pocas las que realmente obtienen beneficios y todo esto se debe al mal uso de la publicidad, marketing o por qué no, el diseño de la misma página.

El comercio electrónico y la comunicación inalámbrica, son también parte de la tecnología con la que muchas empresas suelen ofrecer sus productos y/o servicios, ya que esto les permite reducir sus costos de manera significativa, además, el comercio electrónico se realiza a través de medios inalámbricos.

Esta herramienta permite a las empresas obtener grandes oportunidades de crecimiento, ya que podrán contar con la gran ventaja de que sus productos y/o servicios estarán a la vista de sus clientes durante todos los días del año.

La conexión en red en las empresas es una manera muy común de compartir información, y que permite a cualquier usuario de dicha red obtener información en el momento que se requiera, es por eso que todas aquellas empresas que no manejen conexiones en red puede que en un futuro presenten problemas internos en cuanto a la obtención de información.

Un punto importante que hay que señalar es el que el adquirir toda y cada una de la tecnología de la que hemos hablado es muy costoso pero puede otorgarle grandes beneficios a las organizaciones además de que las pone en competencia directa en el mercado ya que la mayoría de las medianas y grandes empresas que están teniendo éxito es debido al uso adecuado y actualización constante de la tecnología. En conclusión el uso de las tecnologías en las empresas hoy día es fundamental para lograr una estabilidad en el mercado y ser rentables además de que prácticamente sin el uso de estas herramientas los procesos de las organizaciones sería mucho más complejos y el control de la información no sería adecuado convirtiendo esto en un gran problema para el desarrollo mismo de la empresa

2.7 TRABAJO EN EQUIPO

Este comprende la serie de estrategias, procedimientos y herramientas que utiliza un grupo a nivel de organización para lograr las metas propuestas. Dicho de otra manera el trabajo en equipo es la fuerza que integra a un grupo, estableciendo una cohesión expresada en un símbolo de solidaridad, compañerismo, sentido de pertenencia e intercambio de valores, actitudes y normas de conducta reflejada en el producto final.

El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para la persona sino para todo el equipo de trabajo involucrado en el proceso, nos traerá satisfacción, nos hará más sociables, nos enseñara a respetar las ideas de los demás, y ayudar a los compañeros cuando lo necesiten. El trabajo en equipo genera ventajas y desventajas.

Ventajas de trabajar en equipo:

- ✓ Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones en forma compartida.
- ✓ Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- ✓ Se reducen los tiempos en las investigaciones al aporta y discutir en grupo las soluciones.
- ✓ Disminuyen los gastos institucionales.
- ✓ Existe un mayor conocimiento e información.
- ✓ Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- ✓ Se comprenden mejor las decisiones.
- ✓ Son más diversos los puntos de vista.
- ✓ Hay una mayor aceptación de soluciones.

El trabajo en equipo permitirá a todos los miembros de una compañía, actuar con una mayor sinergia visualizando un objetivo común que les permita fortalecer su parte interna y hacerla visible a través de los productos y/o servicios ofrecidos, dando renombre y prestigio a su organización.

3. DIFERENCIAS ENTRE EL RECURSO HUMANO DE AYER CON EL QUE CONFORMA LA EMPRESA DE HOY.

El hombre hoy día está orientado hacia la actividad, es decir, que el comportamiento de las personas se perfila al logro de sus aspiraciones y satisfacción de sus necesidades, mediante la interacción con otros individuos y basados en ciertos modelos y tendencias que lo conllevan a percibir y evaluar para al final llevar a cabo un plan para la obtención del objetivo.

Las variables a controlar son muchas más porque los riesgos también son mayores. Hoy el control es la comparación entre lo previsto y la realidad, con períodos de control cortos para poder rectificar. No interesan los culpables, se necesitan colaboradores capaces de definir dónde quieren ir, que sepan cómo medir, analizar y rectificar con agilidad, sobre la marcha, todas las desviaciones, recuperarlas y compensarlas. Se controla para garantizar el éxito, para coordinar

los recursos, para aprovechar las oportunidades por encima de lo presupuestado. Se trata de ganar al presupuesto, no de encontrar excusas y culpables. Hoy ya no caben los buenos actores, ya no se miden las apariencias, lo prioritario es alcanzar los objetivos. De esta manera podemos establecer cómo se estructura el proceso del recurso humano con paso del tiempo el cual se transforma día a día.

Cuadro N° 2

	Recursos Humanos Ayer	Recursos Humanos Hoy
Rol	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
Empleado	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores planes
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

Fuente: Elaborado por el autor

El marco social en que vivimos hoy se caracteriza, entre otras cosas, por su organización polifacética y por el elevado número de organizaciones existentes en

su seno. Estas han surgido en áreas tan importantes como la familia, la enseñanza, la política, la religión, el ocio y la recreación, la salud, etcétera, sin olvidar aquella que aquí nos interesa, el trabajo. Así, en cada una de estas áreas se han configurado como organizaciones las empresas, los hospitales, la iglesia, las universidades, y muchas otras organizaciones que aquí sería muy largo mencionar.

3.1 ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN BASE A EL TALENTO HUMANO.

La evolución constante en los procesos y procedimientos a nivel organizacional cada día se realiza con mayor agilidad, por lo cual los gerentes, líderes o gestores del recurso humano deben diseñar planes con estrategias encaminadas a la mejorar y enriquecimiento intelectual de sus colaboradores, para tales fines se plantean una serie de estrategia las cuales menciono a continuación:

- ✓ Establecer criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas, ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- ✓ Investigar posibles situaciones que atenten contra el desenvolvimiento normal de las operaciones, de manera de prevenir accidentes.
- ✓ Capacitar a los trabajadores a través de charlas, boletines, en la importancia de respetar y acatar las normas y procedimientos establecidos.
- ✓ Definir y divulgar normas de actuación acordes con el cumplimiento de las tareas.
- ✓ Dirigir y controlar el cumplimiento de las acciones acordadas por todos los miembros de la organización.
- ✓ Promover en el personal actitudes para actuar de acuerdo a criterios preestablecidos en la organización.
- ✓ Diseñar, sensibilizar y poner en práctica un código de ética.
- ✓ Internalizar la ética como filosofía de vida en la cual se basa el éxito de la Promover un desempeño organizacional basado en trabajar mejor y con más motivación.
- ✓ Sensibilizar a todos los miembros de la organización en la importancia de asumir el compromiso de realizar las tareas de acuerdo al deber ser.
- ✓ Promover la puesta en práctica de comportamientos que acerquen la gestión a la consecución de los objetivos.

- ✓ Promover el esfuerzo grupal para superar los resultados a obtener de manera individual
- ✓ Reconocer los esfuerzos grupales.
- ✓ Dar a conocer los resultados o beneficios que se obtendrán al realizar cierta actividad.
- ✓ Que el objetivo sea de interés común a todos los participantes.

- ✓ No pensar si las cosas son posibles o no, sino plantear cómo se pueden realizar.
- ✓ Tener una buena comunicación, sabiendo escuchar.
- ✓ Pensar positivamente.
- ✓ Quitarnos el miedo a la acción y al cambio, y enfrentarlos con gusto y disponibilidades de mejora.
- ✓ No predisponernos a cosas negativas.
- ✓ No quejarse, mejor buscar alternativas.
- ✓ Celebrar éxitos o logros por muy pequeños que estos parezcan.
- ✓ Hacer ver que la opinión de todos los integrantes es importante.
- ✓ Establecer un ambiente de confianza y respeto.

4. CONCLUSION

El desarrollo del trabajo como forma institucional siempre ha existido, y los trabajadores han sido dirigidos bajo algún procedimiento, en algunos casos sin acuerdo entre las partes como es el caso de la esclavitud o bien a cambio de algún bien o servicio el trueque. Así, aunque en las empresas siempre ha existido preocupación por los trabajadores, no es sino desde el siglo XX que surge la necesidad de desarrollar su gestión tomando en cuenta el grado de complejidad de las empresas alcanza. Hoy se puede afirmar que la mayoría de las organizaciones consideran sus recursos humanos como elementos valiosos y en muchas ocasiones irremplazables. Y es por este razonamiento que su gestión se convierte en un asunto estratégico y crucial, vinculado directamente con los resultados de la gestión empresarial.

Al estudiar las organizaciones se observará que éstas son el reflejo del comportamiento de sus integrantes, de sus relaciones y de sus procedimientos, y actúan en un confuso conglomerado de elementos internos y externos cuyo conocimiento está muy repartido entre todos sus miembros. Por tanto, es necesario tratar de gestionar la diversidad de la empresa, más allá de la capacidad de auto-organización que pudiera desarrollar ésta al alcanzar cierto grado de madurez.

En vista de esta realidad humana y por la naturaleza en la cual están surgiendo y se mantienen las organizaciones en la era de la globalización, se necesitan líderes y equipos que se adapten con rapidez a los cambios y asuman el compromiso para impulsar a las empresas a la nueva reconfiguración del siglo XXI, donde el valor recae en su gente por sus habilidades, técnicas y conocimiento, además se le debe imprimir ánimo para que desarrollen la labor cada vez con mejores resultados, insertándose de forma directa en el éxito, la demanda, las exigencias y los retos que la nueva economía propone.

La vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con otros individuos y organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo, no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes, de ahí que las organizaciones giran en torno a las persona que la conforman tanto interna como externamente, porque son capaces de comunicarse entre sí, dispuestas a contribuir en forma conjunta con el fin de alcanzar un objetivo.

Muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de información. Sin embargo, la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación para integrar el cambio tecnológico, el cual hace que las tendencias culturales sufran ciertos cambios y así la organización no queden en obsolencia, lo tecnológico debe ir de la mano con la adquisición o generación de conocimiento por parte del personal de la empresa para que esta no deje de ser competitiva.

Las empresas exitosas, competitivas, se esfuerzan por reclutar el mejor personal, el más capacitado para desarrollar cada una de las tareas necesarias, pues de lo contrario la empresa no tendrá oportunidad para sobrevivir a la competencia. Aunque contable y financieramente el personal sea considerado como un gasto, debe ser tratado como un activo valioso.

Solo aquellas empresa que tienen grandes líderes, grandes gerentes y excelentes operarios, son las que sobresalen y se sobreponen a las dificultades, suficiente para que la empresa ubique a sus empleados en el lugar que les corresponde.

En nuestro medio, lamentablemente no son muchas las empresas que ven en sus empleados un activo que hay que administrar y mantener como cualquier otro activo; lo ven simplemente como algo necesario pero irrelevante, como un gasto nada más, y además lo ven como algo que simplemente se reemplaza sino funciona, en lugar de “hacerle mantenimiento”.

El personal al igual que un activo, entre mejor se le administre, mejor se le trate, mejor será su rendimiento, será más productivo, es por eso que las políticas de personal deben ser adecuadas a las necesidades de la empresa desde que se inicia el proceso de reclutamiento hasta que el empleado se retira de la empresa. Un empleado competente, bien tratado y administrado, es un activo muy productivo para la empresa.

En nuestro país la población laboralmente activa no desarrolla sus actividades en condiciones adecuadas lo que conlleva a no entregar al máximo su capacidad productiva, su interés y sentido de pertenencia por la organización, la relación entre compañeros y entre jefe-subordinado no llegan a su mejor grado afectando de cierta forma los procesos que están ligados a un objetivo organizacional, llegando a niveles bajos de producción y en muchos casos la pérdida de un espacio de competencia en el mercado. Cuando no existe una cohesión entre el talento humano de la empresa, no hay un lenguaje común, no se estipula un programa de recompensas, no se define un criterio para la solución de problemas, no se delegan responsabilidades, al igual que tampoco se tienen en cuenta las opiniones de los trabajadores, podríamos decir que no existe cultura

organizacional dentro de la empresa o tal vez no es la adecuada a implementar en busca de la mejora del clima laboral y los eventos estresantes, los cuales además de entorpecer la buena marcha de la empresa disminuyen su productividad y competitividad.