

**LOS TIPOS DE CONTRATACIÓN,
LA MOTIVACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD
DEL TRABAJO EN GENSA S.A ESP**

UNIVERSIDAD DE MANIZALES – UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO
MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
III COHORTE
MANIZALES, OCTUBRE DE 2007

**LOS TIPOS DE CONTRATACIÓN,
LA MOTIVACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD
DEL TRABAJO EN GENSA S.A ESP**

MARIANA PEÑA MEJIA
34200421729

YEINI ANDREA GIRALDO RAMIREZ
34200421765

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia del Talento Humano

GLORIA STELLA ARANGO
Asesora de Tesis

MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
III COHORTE
UNIVERSIDAD DE MANIZALES – UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO
MANIZALES, OCTUBRE DE 2007

A Dios,
que siempre ilumino mi camino y me
brindo la fortaleza y la sabiduría para
saber elegir...

Mariana.

CONTENIDO

RESUMEN	6
1 REFERENTE CONCEPTUAL	7
1.1 Introducción.....	7
1.2 Justificación.....	9
1.3 Antecedentes	11
1.4 Planteamiento del Problema	12
1.5 Formulación del Problema.....	15
1.6 Sistematización del problema.....	15
1.7 Formulación de HIPÓTESIS.....	16
1.8 Objetivos.....	16
1.8.1 Objetivo general	16
1.8.2 Objetivos específicos.....	16
1.9 Impacto esperado	17
1.10 Usuarios directos e indirectos potenciales de.....	18
los resultados de la investigación:	18
2 REFERENTE TEÓRICO	19
2.1 Marco Teórico	19
2.1.1 MUNDO DEL TRABAJO.....	20
2.1.1.1 EN COLOMBIA	25
2.1.1.2 CLASE DE CONTRATOS DE TRABAJO	28
2.1.2 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	30
2.1.2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA.....	30
2.1.2.2 ESTRATEGIA Y GESTIÓN HUMANA:	31
2.1.3 MOTIVACION.....	36
2.1.3.1 TEORÍA DE CONTENIDO SOBRE LA MOTIVACIÓN.....	37
2.1.3.2 TEORÍA DE PROCESO SOBRE LA MOTIVACIÓN	44
2.1.4 PRODUCTIVIDAD.....	46

2.2	Operacionalización de Variables	53
2.3	Glosario de Términos	56
2.4	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	57
2.4.1	Tipo de estudio	57
2.4.2	Diseño.....	58
2.4.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	58
2.4.3.1	POBLACIÓN:	58
2.4.3.2	DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN	59
2.4.3.3	ANÁLISIS DEMOGRAFICO.....	59
2.4.4	Procedimiento de Recolección de la Información.....	60
2.4.5	Técnicas e Instrumentos.....	60
2.4.5.1	CUESTIONARIO	61
2.4.6	Plan de ANÁLISIS.....	62
2.4.7	Cronograma	63
3	PRESENTACION E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	65
3.1	CONTEXTO GLOBAL E IMPLICACIONES EN EL MUNDO DEL TRABAJO...66	66
3.2	Relacion Motivación y tipo de contratación	71
3.3	RELACIÓN Productividad y tipo de contratación	80
3.3.1	La Eficiencia y su relación con los tipos de contratación (contrato a término indefinido y contrato a término indefinido)	85
3.3.2	La EFECTIVIDAD y los tipos de Contratación (contrato a término indefinido y contrato a término indefinido)	86
3.4	EL NUEVO PERFIL DEL TRABAJADOR EN UN MUNDO LABORAL ENMARCADO POR LA FLEXIBILIDAD.....	97
4	CONCLUSIONES.....	105
5	Bibliografía	108
6	ANEXOS.....	114

RESUMEN

Las empresas han decidido y/o han tenido que generar cambios en su interior, entre estos las formas de contratación, y como consecuencia de ello, transformaciones en salarios, dotación, organización y tiempos de trabajo; que ha hecho que los trabajadores se enfrentan hoy a un mercado laboral flexible, a empresas dinámicas, a exigencias de cambio absoluta.

Es así como, la contratación a termino fijo y por empleo temporal se ha instaurado en las empresas, donde aumenta cada vez más el número de personas que ingresan a las organizaciones por un periodo de tiempo corto para desarrollar diferentes actividades, dejando atrás la posibilidad de disfrutar una rutina estable y la adhesión a una empresa a la que se es leal y que a cambio ofrece un puesto de trabajo estable, que no solo garantiza estabilidad económica sino una mejor calidad de vida.

Los resultados de la investigación llevan a concluir que para el caso estudiado Gensa S.A. ESP, no existe ninguna relación entre el tipo de contratación fija e indefinida y la productividad del trabajador, es decir actúan como variables independientes. Sin embargo es importante resaltar que se evidencio una diferencia en la motivación de ambos grupos, donde el orden de preferencia para los vinculados a termino indefinido es logro, afiliación y seguridad; mientras que para el grupo vinculado a término fijo es logro, seguridad y afiliación.

1 REFERENTE CONCEPTUAL

1.1 INTRODUCCIÓN

Es imposible ignorar como durante los últimos años, la globalización ha traído consigo, una oleada de cambios que han influido de manera significativa en el mundo laboral. El concepto de organización no es el mismo, el trabajo tiene un significado diferente y la gerencia del talento humano comienza a estar presente. El cambio incide en todos los constructos sociales alrededor del mundo, al igual que lo ha hecho a nivel territorial de acuerdo al modo de producción del país y el régimen político; lo local deja de existir para darle la bienvenida a lo mundial.

El fenómeno radica en la apertura económica y comercial donde desaparecen las fronteras gracias al nuevo sistema de comunicación, que ha permitido pasar del mundo pequeño y conocido, al desafiante y gigantesco mundo competitivo. Por ésta razón, la organización se estructura al interior evidenciándose la necesidad de cambiar rápidamente para lograr adaptarse sin complicaciones; vivencia la presencia de la agresiva competencia donde la calidad total es la única exigencia; conocer el mercado internacional es una necesidad y tener alianzas estratégicas al igual que continuas actualizaciones tecnológicas es la cotidianidad.

La organización se enfrenta a escenarios impredecibles, requiriendo de una mentalidad abierta y flexible que le exige dinamismo y proyección; no solo a nivel de sistemas de producción si no también en la forma de contratación del personal. La vinculación deja de ser permanente y continua para dar paso a diferentes tipos que se acomoden a la necesidad de la empresa. Dejando de

lado las garantías ofrecidas al trabajador, influyendo en la motivación, sentido de pertenencia, tranquilidad y seguridad con la que se contaba. Proporcionándole mayor importancia a los factores productivos de la organización que garantizan su rentabilidad y permanencia en el mercado.

Teniendo en cuenta el contexto en el que estamos enmarcados y nuestro interés como psicólogas, nos cuestionamos acerca del ser humano al interior de la organización, específicamente en la motivación y la productividad del trabajador que puede verse afecta por el tipo de contrato que tenga.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En un mundo donde el cambio y la incertidumbre son permanentes, es imprescindible que las empresas estén preparadas para afrontar y adaptarse a las exigencias del medio. La capacidad de innovar y la flexibilización en la organización se convierten en elementos estratégicos fundamentales, sin los cuales sería difícil generar ventaja competitiva y por ende sobrevivir y permanecer en el mercado.

Las empresas han decidido y/o han tenido que generar cambio en su interior, entre estos, las formas de contratación, y como consecuencia de ello, transformaciones en salarios, dotación, organización y tiempos de trabajo; que ha hecho que los trabajadores se enfrentan hoy a un mercado laboral flexible, a empresas dinámicas, a exigencias de cambio absoluta. El mundo del trabajo está caracterizado por la angustia y el estrés, ante un escenario que no garantiza ni las mínimas condiciones de vida, pero en cambio si asegura la inestabilidad laboral, el aumento del desempleo y el trabajo precario.

Es así como, la contratación a termino fijo y por empleo temporal se ha instaurado en las empresas, donde aumenta cada vez más el número de personas que ingresan a las organizaciones por un periodo de tiempo corto para desarrollar diferentes actividades, dejando atrás la posibilidad de disfrutar una rutina estable y la adhesión a una empresa a la que se es leal y que a cambio ofrece un puesto de trabajo estable, que no solo garantiza estabilidad económica sino una mejor calidad de vida.

Cabe preguntarse entonces si las empresas conciben al ser humano como su factor constitutivo más importante, pues parecieran no trascender más allá de la racionalidad instrumental, que no es otra cosa que la reducción del ser humano a

sus posibilidades de productividad y rentabilidad. ¿Qué piensan?, ¿que sienten los trabajadores? y ¿que tan motivados se encuentran ante las condiciones laborales actuales?, y ¿de que manera incide su productividad y por ende en la empresa? Son unas de las preguntas que deben responderse las organizaciones que han decidido asumir diferentes tipos de subcontratación.

Con el presente estudio se buscó proporcionarle a la empresa valiosos elementos que le ayuden a maximizar su valor, al identificar y analizar las relaciones que se evidencien entre la motivación y el tipo de contratación y la productividad del trabajador.

Finalmente, el tema de investigación es novedoso ya que son pocas las investigaciones y/o estudios que han hecho referencia del mismo. Además se orientó hacia el ser humano dentro de la organización, reconociendo que los resultados que se obtuvieron beneficiaran ambas partes: el empleado y la organización. Y como el sistema de contratación de la empresa hace parte de la estrategia de la gerencia, que a su vez es una “practica de gestión humana” y una “estrategia del talento humano” se decidió investigar los tipos de contratación, la motivación y la productividad de los trabajadores.

1.3 ANTECEDENTES

- GALLEGO G. Carmenza; RUIZ M, Maria Teresa. EL OUTSOURCING DE MANO DE OBRA Y SU ININCIDENCIA EN LA COPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL DE LAS GRANDES EMPRESAS DE PRODUCCION DE LA CIUDAD DE MANIZALES. Universidad de Manizales. Maestría en Gerencia del Talento Humano. 2004
- GIL B, Jeanneth A. – JARAMILLO L, Gloria I. – LOPEZ B. Maria T. DESCRIPCIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA CULTURA CORPORATIVA DEL SENA REGIONAL DE CALDAS POR PARTE DEL PERSONAL DE PLANTA Y FUNCIONARIOS CONTRATISTAS. Universidad de Manizales. Especialización en Administración de Recursos Humanos. 1996
- YEPES, Ruben Alonso. LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO DE MANIZALES FRENTE AL PROCESO DE SUPRESIÓN DE EMPLEOS. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales. Facultad de ciencias y administración. Programa curricular de administración de empresas. 2003
- MORENO, Miguel. LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL ÁMBITO LABORAL

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo de la historia se presentaron una serie de acontecimientos a nivel político, económico, social y cultural generando transformaciones de toda índole, que han sido enmarcados en una época o momento histórico.

Bajo la emergencia de una nueva época llamada revolución industrial, las estructuras y modelos se fueron transformando; La familia, considerada antes como nuclear se abrió a una estructura más flexible, extensa y heterogénea; las estructuras y modelos políticos centralizados y autoritarios, dieron paso a un modelo aparentemente descentralizado y democrático; la descentralización económica dio paso a la centralización abriendo una brecha entre productores y consumidores y con ella dejando la distribución individual para avanzar a la distribución y comercialización en masa, las fronteras de la comunicación se rompieron, y con todo ello, la estructura social y cultural cambió también.

Las organizaciones no fueron ajenas a una época que exigía la reorganización de las mismas, buscando mayor riqueza y como permanecer en el mercado. Con la emergencia de las máquinas y las nuevas tecnologías, fueron imperando nuevas formas de producción, y con ella nuevas formas de trabajo.

Desde la década de los ochenta, en Colombia se empiezan a instaurar los cambios en el mundo del trabajo que hoy siguen vigentes, lo que no hubiese sido posible si no contara con un sistema descentralizado y relativamente flexible. Tras “la crisis en la industria que se registró entre 1974 y 1991 se introdujo una serie de cambios en el manejo económico y llevado a la práctica procesos de reconversión industrial: introducción de tecnología y maquinaria, reorganización de los procesos de trabajo que incidieron en la destrucción de los empleos. Cambios en el mercado laboral: se elevó la rotación de la mano de obra y se pusieron en

práctica nuevos mecanismos de contratación como el trabajo temporal.”¹. Se vivió varias fases, una de expansión entre 1975 y 1980 que entra en crisis hasta el 93, presenta una leve recuperación entre el 84 y el 89 para entrara en crisis hasta el 1991 e inclusive hasta hoy.

Entre 1979 y 1991 se dio una modernización del parque industrial localizado, no solo introduciendo progreso técnico sino también en la reorganización de los procesos de trabajo que incidieron en la destrucción de empleos. Entre el 81 y el 83 hubo una reorganización de los procesos productivos que se manifestó en la expulsión de trabajadores que posteriormente genero un crecimiento lento de empleo, recuperación que se dio en diferentes mercados laborales elevando la rotación de la mano de obra y poniendo en práctica nuevos mecanismos de contratación como el trabajo temporal o a termino fijo.

Dicha flexibilidad se evidencia en la reinención discontinua de las instituciones donde comienzan a manifestarse practicas como al de *reengineering*² o reingeniería, cuyo resultado básico es la reducción de puestos de trabajo. Lo que significa hacer más con menos; despedir a la gente afirmando que la reducción de plantilla lleva al aumento de la producción, lo que no funciona, tal vez por que lo que logro fue bajar la moral y la motivación de los empleados que quedaban, ya que vivían con la continua incertidumbre de no saber cuando iban a ser igualmente despedidos.

La flexibilización laboral, fue adaptada por las empresas como facilitador del cambio, donde se elimina y/o cambia las leyes³ instauradas en el sistema legislativo, que consagran los derechos y deberes de los trabajadores, dejándolas expuestas a las exigencias del mercado, inscribiendo así, trabajo y producción en

¹ MATTOS, Carlos A; HIERNAUX N, Daniel; RESTREPO B, Darío. GLOBALIZACION Y TERRITORIO. Impactos y perspectivas. Pontificia Universidad Católica de Chile. Instituto de Estudios Urbanos. Fondo de cultura económica 1998.

² SENNET, Richard. **LA CORROSIÓN DEL CARÁCTER**. Las consecuencias personales del trabajos en el nuevo capitalismo. Editorial Anagrama. Colección Argumentos. Pg 50.

³ Reforma; Ley 50 de 1990.

una óptica productivista, que los redujo a la realización de actividades económicas, valorables en términos mercantiles. Sin medir las consecuencias, tanto para el trabajador a nivel de salarios, tiempos de trabajo, dotación y motivación; como para la empresa que se verá afectada no solo a nivel administrativo sino legal.

1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la motivación (seguridad, logro y afiliación), el tipo de contrato a término fijo e indefinido y la productividad (eficiencia y efectividad) del trabajador en GENSA S.A ESP?

1.6 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Afecta la contratación por empleo temporal la motivación de los trabajadores?
- ¿La productividad de un trabajador temporal difiere o es igual a la de un trabajador fijo, tiene que ver ello con su condición de temporal?
- ¿Qué sucede con el sentido de pertenencia del trabajador temporal?
- ¿Qué ventajas y/o desventajas representa para la organización la contratación laboral por agencia de empleo?
- ¿Qué ventajas y/o desventajas tienen las personas al ser contratadas por temporales?
- ¿De que manera influye la contratación por empleo temporal en la cultura y en el clima organizacional y por ende en la productividad?
- ¿Permite la subcontratación por temporal que las personas se conviertan en la ventaja competitiva de las empresas?
- ¿Pueden los trabajadores temporales desarrollar sus potenciales y maximizar el valor de la empresa o sólo deben limitarse a las funciones operativas o a aquellas que la organización le asigne para cumplir en un tiempo determinado?

1.7 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

El tipo de contratación a término fijo e indefinido, se relaciona con la motivación y la productividad del trabajador en GENSA S.A ESP.

1.8 OBJETIVOS

1.8.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer la motivación (seguridad, logro y afiliación), el tipo de contrato a término fijo e indefinido y la productividad (eficiencia y efectividad) del trabajador en GENSA S.A. ESP.

1.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el orden de preferencia motivacional (seguridad, logro y afiliación) de los trabajadores vinculados a termino fijo e indefinido de GENSA S.A ESP.
- Identificar la relación del tipo de contrato a término fijo e indefinido con la productividad (eficiencia y efectividad) del trabajador en GENSA S.A ESP.

1.9 IMPACTO ESPERADO

Se ha utilizado como parte de la estrategia gerencial vincular el personal a las organizaciones a través de contratos a término fijo o temporales, para reducir costos y de alguna manera minimizar las responsabilidades con el trabajador en cuanto al pago del salario, prestaciones sociales e indemnizaciones.

Este tipo de vinculación genera en el trabajador inestabilidad, estrés, tensión, inseguridad, e incluso el sentido de pertenencia se ve afectado al saber que en un tiempo determinado su contrato terminará. Lo que no le permitirá al trabajador establecer vinculados afectivos fuertes, las relaciones de poder son diferentes, no se tiene acceso a toda la información, la capacidad de autonomía y toma de decisión en el puesto de trabajo disminuye por el hecho de no permanecer por largo tiempo en la empresa.

Lo anterior influye de manera significativa en la persona ya que ve limitada la posibilidad de crecer, avanzar y proyectarse tanto a nivel profesional como personal por su tiempo limitado de estancia.

Se espera que con la investigación realizada, la organización se sensibilice en cuanto a la estrategia de vinculación escogida; si bien reduce costos, está puede generar múltiples efectos y/o consecuencias directamente en el trabajador, afectando tanto la motivación como la productividad individual, lo que a mediano y a largo plazo se evidenciará en la consecución del logro y el cumplimiento del objetivo empresarial.

Por tal razón la gerencia estratégica del talento humano debe existir al interior de las organizaciones, ya que le brindará valor agregado al recurso humano, el cual permitirá contribuir al excelente desempeño organizacional.

1.10 USUARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS POTENCIALES DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN:

Este proyecto de investigación puede serle útil a aquellas empresas que como parte de su estrategia gerencial utilizan diferentes tipos de vinculación laboral para sus trabajadores.

Igualmente, para todas aquellas personas que se relacionan de una u otra forma con la gestión humana: Gerentes, psicólogos, administradores, ingenieros industriales, entre otros, que den cuenta de la importancia del ser humano dentro de la organización como generador de ventaja competitiva.

Además de estudiantes de pregrado, especialización y maestría relacionados con este tema.

2 REFERENTE TEÓRICO

2.1 MARCO TEÓRICO

No es un secreto aceptar, que el fenómeno mundial de la globalización radica en la apertura económica y comercial. Las fronteras y obstáculos han desaparecido, gracias al nuevo sistema de comunicación que ha permitido pasar del mundo pequeño y conocido, al desafiante y gigantesco mundo competitivo.

“Las organizaciones, siendo la respuesta a un deseo social, se convierten en un hecho social que responde a exigencias determinadas, sustentadas en referentes teóricos, administrativos, y organizacionales, que garantizan su pertinencia y posibilitan su consolidación en un escenario macroorganizacional definido⁴.”

Por ésta razón, la organización se estructura y se apropia de su región, y al interior es innegable el auge de la exportación; se evidencia la necesidad cambiar rápidamente para lograr adaptarse sin complicaciones; se vivencia la presencia de la agresiva competencia; la calidad total es la única exigencia; conocer el mercado internacional es necesidad, las alianzas estratégicas por ninguna razón pueden faltar; y, a la vanguardia de la tecnología se debe estar. Éstos, algunos síntomas y desafíos, en esta época por cada una las organizaciones son sentidos, hacen de éstas escenarios impredecibles, requiriendo una mentalidad abierta y flexible, que exige dinamismo y proyección, sin olvidarse de la tecnología como inversión, del personal altamente calificado en continua vinculación, y del

⁴ JURADO SALGADO, Jorge Iván. LA ORGANIZACIÓN: Hecho social y compromiso productivo. LUMINA. Revista de Contaduría Pública de la Universidad de Manizales. Pg. 24

desarrollo de capacidades de integración para con diferentes culturas alcanzar óptimos canales de comunicación.

2.1.1 MUNDO DEL TRABAJO

“El trabajo tiene una dimensión objetiva como acción y producto, y subjetiva como proyecto y reconocimiento social. (De la Garza, 2000:768)”

El ser humano desde el principio de los tiempos ha tenido que realizar diferentes esfuerzos para satisfacer sus necesidades; trabajar, ha sido su actividad por excelencia para lograr su sustento. A lo largo de la historia éste ha estado de alguna manera sometido bajo diferentes mandos que controlan cada una de sus acciones de producción. Alguna vez el hombre fue castigado por los Dioses Griegos como ocurrió con Sísifo, en otra época fue esclavo y unos pocos fueron afortunados compradores, otros siervos y/o feudales; pero igual, debían trabajar para vivir.

A finales del siglo XVIII, momento histórico de la Revolución Industrial, la mayoría de las persona eran trabajadores y estaban empleados mediante el sistema fabril y prácticas similares. Vivían prácticamente explotados económicamente por unos pocos, y padecían enfermedades o discapacidades. A principios del siglo XIX, la creciente oposición provocó el desarrollo del socialismo facilitándole la entrada al capitalismo, para dar pie a que algunos de los trabajadores empezaran a asociarse en sindicatos y cooperativas que les permitieron participar en distintas actividades políticas y protegerse con medios económicos y políticos.

La concepción de trabajo desde entonces ha venido cambiando con el tiempo; comúnmente tomado como un esfuerzo realizado para asegurar un beneficio económico, es igualmente un factor de producción importante ya que tiene una gran variedad de funciones, como la de producción de materias primas, o

transformación de estas en objetos útiles para satisfacer las necesidades humanas.

No es de ignorar el impacto de la cultura industrial fue tan importante que fueron varios los autores que se arriesgaron a definir el trabajo, además de los diferentes fenómenos que se dieron alrededor de éste hasta el punto de entregar una interpretación propia. Marx, como padre del capitalismo fue tal vez el más influyente, y fue quien inició con la tradición de la teoría social crítica que relaciona el trabajo con la emancipación humana, que esta al servicio de una transformación social que aumenta los grados de autonomía y autorrealización de los individuos. La tradición marxista además hizo sus estudios teóricos e históricos sobre el concepto del trabajo desde una mirada sistemática.

Uno de los ejes teóricos principales para el concepto de trabajo que propone Marx, es considerar el trabajo desde un concepto amplio y uno reducido;

“El concepto amplio de trabajo donde se considera que una actividad laboral puede tener recompensas intrínsecas a la misma, y que por tanto el trabajo no necesariamente consiste en una actividad pura y exclusivamente instrumental, sino que puede ser – al menos – autotélica (tener en ella misma su propio fin). Por el contrario, un concepto reducido de trabajo sería aquel que sólo considera posibles recompensas extrínsecas a la actividad en cuestión (recompensas que pueden tomar formas muy distintas: dinero, supervivencia reconocimiento social salvación religiosa, etc.) Según el concepto reducido, el trabajo es una actividad puramente instrumental, que no puede dar lugar a autorrealización personal alguna, y que supone necesariamente una coerción para la libertad y la autonomía el ser humano.⁵”

Así pues que el concepto amplio es el que abarca las dimensiones de la acción que van mas allá de la racionalidad instrumental, ya que considera el trabajo no solo como producción instrumental de valores de uso, sino también, al mismo

⁵ NOGUERA, Jose Antonio. **EL CONCEPTO DE TRAJO Y LA TEORIA SOCIAL CRÍTICA**. Universidad Autónoma de Barcelona. Pg 145 [En: www.bib.uab.es/pub/papers/02102862p141.pdf](http://www.bib.uab.es/pub/papers/02102862p141.pdf)

tiempo como medio de solidaridad social y autorrealización personal. En este concepto se incorpora las dimensiones presentes en la acción humana: cognitivo instrumental, práctico moral y estético expresiva. Por el contrario el concepto reducido no da lugar a ningún potencial e acción de autonomía ni de autorrealización ya que la acción instrumental esta destinada a la producción de valor de uso. Lo que tal vez se acerca a la realidad del mundo del trabajo, actualmente.

En total acuerdo con Habermas quien reconoció el modelo de Marx como parte del proceso de hominización, opta con claridad y vehemencia por un concepto reducido de trabajo, definido

“como una categoría analítica de la acción, que venía a equipararse a la acción instrumental, considerando además que tal identificación estaba implícita en la teoría de Marx.⁶”

Se podría decir que además de estar de alguna manera implícita en Marx la acción instrumental, (quien comenzó a conceptualizar el fenómeno de la enajenación⁷) ésta permanece por años: El trabajo continua reducido a operaciones técnicas o especializadas donde el trabajador vive y respira su labor, y no puede por ninguna circunstancia olvidar que su meta es la producción. Evidenciando el eterno análisis del trabajo a través de procesos, formas de organización y cultura, resaltando la racionalización objetiva de los métodos de trabajo.

Lo anterior logra caracterizar los cambios en las formas productivas con efectos en el mundo laboral; a medida que continúa la separación de la relación capital/trabajo, se crea el trabajo con procesos de flexibilización, deslaborización y precarización en las formas de ocupación, y con las relaciones laborales cada vez más desiguales. Entrando a una

⁶ Ibid. pg 156.

⁷ Vease JARAMILLO V, Ruben. EL CONCEPTO DE TABAJO EN MARCUSE. Pg. 136 Tomado de: Módulo Objeto de estudio Ser Humano – Trabajo. U de Manizales. Maestria Gerencia del talento Humano.

“...redefinición del trabajo donde se plantea el fin de éste, el fin de la centralidad del mismo y la permanencia de la relación capital/trabajo, modificando el concepto, para dejar de ser un espacio estructurador de la sociedad. El tránsito hacia formas de producción y contratación flexibles sustituye el modelo fordista de producción en masa con trabajadores asalariados.⁸”

El empleo asalariado era la vía de acceso de gran parte de la población a mejores niveles de vida, basados en ingresos adecuados para garantizar la reproducción de la fuerza de trabajo, derivados de empleos estables con altos niveles de protección social. Ahora se desmontan las regulaciones y los derechos del trabajo por la contratación, permitiendo la flexibilización laboral. La reconfiguración del trabajo asalariado se asocia a la globalización, y asume múltiples formas, en especial las relativas a los procesos de deslaborización y precarización del trabajo como modos de garantizar el capital y sostener el modelo de producción.

Es a partir de 1960 que se inicia una transformación en los ejes de análisis de las ciencias sociales que estudian el concepto de trabajo, de tal modo que para algunos cambia el significado de la centralidad del trabajo al incluir el mundo de la vida de los sujetos y la constitución de subjetividades, identidades y acciones colectivas. El trabajo emerge como objetivación y materialización de la dinámica social, y el empleo, subempleo e informalidad se refieren a las formas de ocupación y a las condiciones en los espacios laborales.

“El trabajo aparece como momento fundante de la realización del ser social, condición para su existencia, el trabajo crea valor y funciona como la única ley objetiva y ultrauniversal del ser social. La realización del ser social se objetiva a través de la producción y reproducción de su existencia, acto social que se hace efectivo por el trabajo. El acto de producción y reproducción de la vida humana se realiza a través del trabajo (Antunes, 1999)⁹”

⁸ CARDONA A., Marleny, DINORA, V., Luz. MODELO DE PRODUCCIÓN MUNDO DEL TRABAJO Y CAMBIOS EN LOS MARCOS REGULATORIOS: CONCEPTUALIZACIÓN DEL TRABAJO EN AMERICA LATINA. Tomado de: Módulo Objeto de estudio Ser Humano – Trabajo. U de Manizales. Maestría Gerencia del talento Humano.

⁹ Ibid.

El trabajo es un proceso formal – en parte físico; en parte información - que ocurren un espacio geométrico y en un tiempo lineal, y su problematicidad es una cuestión de orden, se trata de la búsqueda de un sistema que aumente la eficiencia y la eficacia de la satisfacción de las metas definidas por su funcionamiento (Iranzo y Blanco, 1997)

Así pues se redefine éste a la luz del modelo de producción, las formas productivas y las tecnologías en las cuales se realiza; el empleo se ajusta a las nuevas formas relacionales que se mueven entre los espacios formales e informales donde un porcentaje muy bajo se encuentra en la relación formal.

Es en las formas de ocupación, de acuerdo con la actividad, donde se redefine el trabajo, lo cual no significa el fin del trabajo como espacio estructurador de la sociedad, pero sí el posicionamiento frente al mundo de la vida del sujeto. Se pasó de garantizar ingresos a través de los mercados de trabajo formales a sistemas de contratación flexibles que se mueven en las diferentes actividades. El papel del trabajo asalariado como un puntal para mejorar la calidad de vida, basado en ingresos adecuados, sufre transformaciones a formas de trabajos móviles, deslocalizadas e inestables. Además, se identifica por un lado, el trabajo formal que se guía por las formas productivas asociadas a altas tecnologías y modelos de consolidación de las estructuras productivas, y por el otro, las nuevas formas de trabajo con sub-empleo e informalidad, a las cuáles corresponde un 60% de la dinámica en América latina¹⁰.

La calidad de vida toma importancia en la vida de las personas en el trabajo, las estructuras organizacionales pierden su rigidez logrando que el proceso de deshumanización del trabajo finalice; se rediseñan los empleos y se reestructuran las organizaciones creando un ambiente propicio y adecuado para los

¹⁰ Ibid.

trabajadores, permitiendo mejorar la calidad de vida en el trabajo. Término que va más allá de la satisfacción del puesto de trabajo y que incluye unas nociones, como la participación en por lo menos algunos de los momentos de adopción de decisiones, aumento de la autonomía en el trabajo diario, y el rediseño de puestos de trabajo, sistemas y estructuras de la organización con el objeto de estimular el aprendizaje, promoción y una forma satisfactoria de interés y participación en el trabajo.

La calidad de vida en el trabajo surge de investigaciones más amplias en los campos de los roles de mando, motivación y eficiencia en la organización, de la cooperación entre los empleados y la dirección, de los diseños innovadores de nuevas plantas, la experiencia japonesa en los círculos de calidad y la participación conjunta empleados-dirección y experiencia en la resolución de problemas. Es una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial; es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal, es un grupo de creencias que engloban todos los esfuerzos para incrementar la productividad y mejorar la motivación de las personas.

2.1.1.1 EN COLOMBIA

Las transformaciones de las relaciones capital-trabajo llevan a la flexibilización y desregulación del empleo con implicaciones en la calidad de vida de cada una de las personas. En el contexto latinoamericano el espacio del trabajo sufre un proceso de reconfiguración, no sólo por la flexibilización laboral, sino por las condiciones de la actividad. Éstas se han vuelto más precarias en la medida en que se incorporan nuevos marcos regulatorios que dejan de lado los escenarios espacio-temporales del trabajo, e inciden en expresiones laborales como el subempleo (franquicia, outsourcing, subcontratación) e informalidad.

Dicha flexibilidad se evidencia en la reinención discontinua de las instituciones donde comienzan a manifestarse prácticas como al de reengineering¹¹ o reinginería, cuyo resultado básico es la reducción de puestos de trabajo. Lo que significa hacer más con menos, lo que representa despedir a la gente afirmando que la reducción de plantilla lleva al aumento de la producción, lo que no funciona, tal vez por que lo que logro fue bajar la moral y la motivación de los empleados que quedaban, ya que vivían con la continua incertidumbre de no saber cuando iban a ser igualmente despedidos.

Se presento además la inestabilidad de la demanda del consumo donde se genero la necesidad de tratar de conseguir variedad de productos cada vez más rápido, lo que se llamo la especialización flexible¹². Esto implica el compromiso de las empresas para acudir a una estrategia de innovación permanente done se adaptaran al cambio sin esforzarse en controlarlo. Evidenciando que este sistema de producción es la antítesis del fordismo, ya que a la alta tecnología lo que le conviene es la velocidad de las maquinas para programarse fácilmente y llegar al mercado global y así tomar decisiones igualmente rápidas acerca de los nuevos productos como diseñarlos y como venderlos.

Ambas características llevan a la empresa a una más: a una concentración sin centralización¹³, donde se descentraliza el poder, y queda la gente de categoría inferior con más control sobre sus propias actividades, lo que de alguna manera sobrecarga de dirección a los pequeños grupos de trabajo con muchas tareas diferentes. Convirtiéndolo en una red de relaciones desiguales, cuyas relaciones ya no son piramidales, si no que tal vez se crea un nudo en las relaciones que se fija un objetivo con la libertad de alcanzarlos como les parezca conveniente. Lo raro es que las organizaciones flexibles por lo general no se fijan objetivos fáciles

¹¹ SENNET, Richard. **LA CORROSIÓN DEL CARÁCTER**. Las consecuencias personales del trabajos en el nuevo capitalismo. Editorial Anagrama. Colección Argumentos. Pg 50.

¹² Ibid Pg 51

¹³ op.cit. Pg.56

de alcanzar y por lo general no lo logran alcanzar por completo lo que se han comprometido, precisamente esa libertad no permite que exista una organización que dirija el trabajo hacia dicho objetivo.

Antes de los años ochenta y a partir de las crisis de 1982, se inicia el proceso de reestructuración en América Latina. Donde los programas de ajuste estructural fueron un intento por impulsar una nueva estructura social de acumulación de para la economía mundial y en particular para las economías menos desarrolladas. Los programas incluyeron la privatización de las empresas gubernamentales, la desregulación de la actividad económica, la promoción de exportaciones no tradicionales, la restricción salarial y la búsqueda del equilibrio en la balanza de pagos.

En Colombia fue necesario para participar en este proceso llevar a cabo una serie de reformas para la modernización de la industria, la modernización del estado, reestructuración del sector financiero, la liberación cambiaria, desgravación arancelaria, reforma laboral y reforma a la salud y seguridad social. El trabajo y las reformas de trabajo fueron los factores más afectados y que determina el modo de producción actual (M.Cardona).

El país inicia un proceso de cambio y crisis en el comportamiento industrial entre 1975 hasta 1991¹⁴ y que inclusive aun hoy se evidencia. Vivió varias fases, una de expansión entre 1975 y 1980 que entra en crisis hasta el 93, presenta una leve recuperación entre el 84 y el 89 para entrar en crisis hasta el 1991 e inclusive hasta hoy. Se introdujo algunos ajustes que la han llevado a la práctica de procesos de reconversión industrial, ya que ha contado con un sistema descentralizado y relativamente flexible que ha permitido que a lo largo de la

¹⁴ De MATTOS, Carlos A; HIERNAX N, Daniel; RESTREPO B, Darío. **GLOBALIZACION Y TERRITORIO**. Impactos y perspectivas. Pontificia Universidad Católica de Chile. Instituto de Estudios Urbanos. Fondo de cultura económica 1998.

historia de desarrollo económico se produzca ajustes especiales de cierta magnitud.

Entre 1979 y 1991 se dio una modernización del parque industrial localizado no solo introduciendo progreso técnico sino también en la reorganización de los procesos de trabajo que incidieron en la destrucción de empleos. Entre el 1981 y el 1983 hubo una reorganización de los procesos productivos que se manifestó en la expulsión de trabajadores que posteriormente generó un crecimiento lento de empleo, recuperación que se dio en diferentes mercados laborales elevando la rotación de la mano de obra y poniendo en práctica nuevos mecanismos de contratación como el trabajo temporal.

Durante la administración del Presidente Andrés Pastrana¹⁵ se llega a una extrema reducción del mecanismo social regulativo como nueva reforma laboral buscando desmontar regulaciones y modificar la jornada laboral; a partir de la última reforma que se dio en 1990, la ley 50, complementada con la ley 100 de seguridad social, que no tocaba este punto.

2.1.1.2 CLASE DE CONTRATOS DE TRABAJO

“La sociedad moderna impone el imperio de los datos impersonales: sistemas jurídicos, mercado, dinero, tiempo y trabajo son entidades que se despojan de toda ideología; son medios que sirven para prever y calcular. También el contrato de trabajo es una relación social, económica, jurídica y política.¹⁶”

La reforma laboral (ley 50 de 1990) con sus trascendentales cambios legitimó muchas prácticas de manejo laboral que venían tendiendo a ocurrir de mucho

¹⁵ URREA G. Fernando. UN MODELO DE FLEXIBILIZACIÓN LABORAL BAJO EL TERROR DEL MERCADO. Consejo Latinoamericano de ciencias sociales. CLASCO. Biblioteca Virtual sala de lectura. Tomado de: <http://www.clasco.org>

¹⁶ VILLAMIZAR, Carlos A. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE TRABAJO EN MAX WEBER. Pg. 90 Modulo: Objeto de estudio Ser Humano – Trabajo. U de Manizales. Maestría Gerencia del talento Humano.

tiempo antes y abrió nuevas posibilidades para que continuara la transformación de lo que había sido un esquema de vinculación relativamente estable, especialmente en los sectores más dinámicos de la economía.

Contrato a Término Fijo

Debe celebrarse por escrito y su duración no puede ser superior a tres años. Admite al menos dos modalidades: el contrato a término fijo inferior a un año, que no tiene término mínimo de duración; y el contrato término fijo de duración entre uno y tres años.

Para su terminación, la ley exige el preaviso, es decir, que la parte interesada avise a la otra su determinación de no prorrogarlo, con una antelación no inferior a 30 días (calendario) a la fecha de vencimiento del término estipulado.

Los contratos a término fijo inferior a un año solo podrán prorrogarse hasta tres veces por periodos iguales al inicialmente estipulado o inferiores, salvo que mediante preaviso comunicado en tiempo se decide su terminación. (Cartilla laboral Legis 2005 pg. 31)

Contrato a Término Indefinido

Cuando las partes no determinan su duración, puede celebrarse verbalmente o por escrito. (Cartilla laboral Legis 2005 pg. 31)

2.1.2 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.1.2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Durante las décadas del 20 y del 30 del siglo pasado aparecen en Colombia las primeras reglamentaciones de carácter laboral, como el reconocimiento al derecho de huelga, la reglamentación de los accidentes de trabajo, el derecho a la sindicalización y la creación de dependencias oficiales encargadas de las relaciones obrero-patronales, entre otras la creación del Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social. En consecuencia surgen los Departamentos de Relaciones Industriales encargados de algunas prácticas de gestión humana.

En los ochenta, con la influencia de la escuela de las relaciones humanas se da prioridad a planes de mejoramiento continuo y programas de “desarrollo organizacional”, y se da paso al departamento de recursos humanos. En los noventa el país acoge un nuevo modelo de desarrollo, reduciendo el papel del Estado en la actividad productiva, para lo cual se dicta un conjunto de medidas que buscan mejorar la competitividad internacional de la economía, medidas tendientes, entre otros aspectos, a la privatización, a la desregulación y a la flexibilización de los mercados de trabajo.¹⁷

Al comenzar el tercer milenio, con una acentuada crisis económica y social y estrenando reforma laboral y pensional, las empresas están concentradas en hallar medidas de reducción de costos fijos pero posponen decisiones claves de inversión en capital humano, tecnología y desarrollo; algunas alternativas que se están volviendo comunes son las fusiones y las alianzas estratégicas para competir por nuevos mercados, mientras a nivel interno se siguen recortando gastos laborales y financieros¹⁸.

¹⁷ Calderón G. **PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO SOBRE EL TALENTO HUMANO**. En: Cambio Organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana. Medellín, Asociación Colombiana de Facultades de Administración, ASCOLFA. 2002. p. 13-44.

¹⁸ Dinero No. 159 Junio 2002. *5000 empresas en Colombia*.

2.1.2.2 *ESTRATEGIA Y GESTIÓN HUMANA:*

A lo largo de la historia el ser humano se ha valido de un modelo, de un sistema, o de una estrategia para poder alcanzar lo que se ha propuesto, donde sin importar el momento histórico o la necesidad, ha necesitado e inclusive pasado por encima de otros para suplir su necesidad. Hoy se sugiere implementar un modelo que valore y respete es ser humano, como individuo, como fuerza laboral para alcanzar el éxito.

Como se conoce, el ser humano ha sido parte fundamental de los procesos de producción de una organización. Ha medida que fueron cambiando las organizaciones con el tiempo, igualmente el papel del ser humano se fue modificando. Fue un hombre que día y noche hacia el trabajo de muchos para darle resultados a uno solo: su amo. Era un hombre sin dignidad, esclavo, que debía trabajar para subsistir; luego, fue parte fundamental para la producción, era uno mas dentro de una masa que realizaba tareas repetitivas incansablemente para producir lo que se le pedía; con el tiempo comenzó el reconocimiento del hombre como un ser que podía pensar, un ser que motivar y con necesidades que debía suplir para llegar a producir; Finalmente, se llegó al punto de reconocer el hombre como un ser innovador, lleno de conocimiento y creatividad, un individuo que puede producir desde toda su potencialidad.

Es momento para dejar la idea de un ser humano que solo responde a una función, que sabe solo realizar una tarea, que solo piensa y conoce sobre lo que sabe hacer, es momento de permitirse ver el individuo como un capital intangible, un capital intelectual que podrá producir y crear para generar productividad, desde su conocimiento, imaginación y talento.

Las empresas entonces intentan manejar la economía tradicional de forma más novedosa, donde el individuo es valorado desde su conocimiento. Se debe comprender, que a pesar de caracterizarse por tener productos tradicionales, o

contar con alta tecnología, sino se valora el capital intangible, será difícil llegar al éxito. Así que es importante reconocer que las empresas poseen un capital visible, que es desde donde se maneja todo el sector financiero y un capital oculto que consta de todas las capacidades y competencias individuales, conocimientos, destrezas y experiencia de y cada una de las personas que hacen parte de la organización, la creatividad, inteligencia, forma de pensar, calidad del sistema de aprendizaje continuo, calidad del liderazgo y la calidad para el manejo de relaciones en equipo. Las cuales se evidencian en lo que se realiza desde el capital humano (formación, cualificación, estabilidad, participación, motivación, etc.), capital estructural (procesos, estilos de gestión, órganos de gobierno, productos, tecnologías de información, etc.), y el capital relacional (cliente, proveedores, alianzas, imagen, impacto social, etc.)

Se debe admitir que esta nueva visión de la organización toma tiempo para ser incluida dentro del sistema, por que como todo proceso de cambio, necesita de un periodo prolongado para hacer modificaciones dentro de lo que se ha construido durante años. Y no es ignorar que como consecuencia de los desarrollos tecnológicos, especialmente los relacionados con la tecnología de información, los procesos de globalización y las nuevas perspectivas económicas y sociales en el mundo, es justo comenzar dicho cambio a través de un nuevo direccionamiento del negocio, donde se implementen estrategias que permitan a la organización responder al entorno.

Decidir implementar una estrategia, no es invertir en nuevas tecnologías, comparar productos, ni beneficiar los recursos tangibles, es crear una estrategia a través de la gente, es potenciar ese capital intelectual con que se cuenta. Es en este momento en donde se debe pensar como hacer de los planes de negocios una realidad a través de la fuerza laboral de la organización, porque la parte desafiante para ejecutar dicha estrategia es llevar a cabo lo que se ha planeado.

Se cree que los activos físicos de gran valor como los terrenos minerales y las plantas físicas, o que el dinero y la tecnología son los únicos que sostienen la organización y les permite tener una ventaja competitiva, pero no es así. Las oportunidades estratégicas reales para tener éxito están en el recurso humano, en la fuerza laboral: conocimiento, calificaciones habilidades, liderazgo, motivaciones, aspiraciones, preocupaciones. Ya que este es un recurso dinámico donde nada ni nadie cambia tan rápido como las personas, por esta razón se debe tener una visión estratégica de los empleados y una manera sistemática de enfocar la implementación de estrategias a través de ellos.

Se va llegando al punto de convertir el talento en un recurso escaso, lo que en ningún momento se pensó que fuera a suceder, ya que siempre se creía que simplemente había un montón de trabajadores calificados y que se podían contratar o despedir en cualquier momento, y que se contaba con reemplazos listos. Hoy sabemos que esto no es verdad, la gente es importante como estrategia y estructura de la organización.

La estrategia permitirá implementar, desarrollar y conservar el talento para incrementar los resultados de los negocios y proporcionar un valor a largo plazo. El trabajo con gente hace que el enfoque se dirija directamente hacia las necesidades particulares de la organización. Se debe tener un estilo estratégico único y característico, que describa quien es uno y como se comporta con su empresa, por que es así como lo ven tanto los clientes como sus empleados.

De esta forma estrategia y gestión del talento humano se aprecian como procesos interrelacionados, al convertirse este último en un fortalecedor del primero, por cuanto se encarga de potenciar el componente más importante de la organización, el talento humano, y sin el cual sería imposible la formulación, planeación y ejecución de la estrategia y de los procesos de innovación dentro de ésta. La gestión del talento humano se convierte en una estrategia fundamental

para el logro de los objetivos y maximización de valor en la empresa, “la esencia de la estrategia es la innovación, pero no hay variedad en la estrategia sin variedad en como los individuos ven el mundo”¹⁹.

Que la organización cuente o no con un buen capital humano depende en gran medida de la gestión del talento humano que se lleve a cabo; El capital humano está conformado por las competencias que se relacionan con conocimientos, habilidades, destrezas, talento y experiencia; por la actitud: que tiene que ver con la motivación, los comportamientos, conductas y hábitos; y por la agilidad intelectual, que se relaciona con el ingenio, la innovación, la imitación y la adaptación, en síntesis podría decirse que la primera se relaciona con el conocimiento, la segunda se encarga de generar el clima para que se aplique el conocimiento y la tercera con la producción intelectual innovadora.

Ulrich²⁰ refiere que la gestión del talento humano fortalece cuatro capacidades de la empresa:

- Capacidad de la empresa para ejecutar su estrategia corporativa.
- Capacidad para crear infraestructura organizacional.
- Capacidad para generar relaciones apropiadas con las personas.
- Capacidad de cambio a la organización, lo cual la convierte en una catalizadora de la cultura organizacional.

Lo anterior significa que las funciones de la gerencia del talento humano tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa, y orientadas hacia un objetivo único para asegurar que la organización pueda contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer correcto lo correcto, para controlar los errores y tomar acciones correctivas y acciones para el mejoramiento

¹⁹ HAMEL Gary. “Liderando la revolución”. Grupo editorial norma

²⁰ CALDERÓN, Gregorio Hernández. “lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas”.EN: Revista pensamiento y gestión. Barranquilla, julio de2004.

y aprendizaje continuo. Contar con trabajadores motivados, que se empeñen en lo que hace, y que busquen realizar de la mejor forma sus labores y sugieran mejoras, y contar con trabajadores preparados al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y contar con trabajadores con capacidad de innovar. Pues como diría Hamel²¹ los competidores del mañana ya están contratando a la mejor gente.

Todo lo anterior no se logra únicamente con adecuados procesos selección, reclutamiento, evaluación, descripción de cargos entre otros, porque aunque son importantes no son suficientes; “si no existe un capital humano capaz de innovar y aprender, las empresas fracasarán”, para lograrlo la gestión del talento humano debe generar estrategias que demuestren que se puede conseguir ventaja competitiva a través de las personas, integrar la estrategia de los recursos humanos con la estrategia organizacional, garantizar la coherencia con las prácticas de gestión, (este es un aspecto fundamental), potencializar las capacidades del capital humano desarrollando procesos de capacitación, de entrenamiento y educación, orientadas hacia la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, y evaluar y medir los resultados con relación a la generación de valor agregado, satisfacción del cliente y satisfacción del empleado.

Los procesos de capacitación deben centrarse en el desarrollo de las competencias, es decir en el desarrollo de conocimientos, y de habilidades. En el proceso de entrenamientos que generen destrezas y experiencias suficientes y necesarias para realizar los trabajos eficaz y eficientemente y en generar procesos de educación que potencien trabajadores con pensamiento crítico y capacidad analítica, que permita la toma de decisiones en cada individuo.

²¹ HAMEL Gary. “Liderando la revolución”. Grupo editorial norma

Solo así podrá generarse un proceso de transformación cultural donde todos son gerentes, y por ende donde el proceso de creación y consolidación de la estrategia, generación de valor agregado y ganancia, es de todos, en estos términos podría hablarse de la consolidación de un verdadero proceso de empoderamiento en las personas, y de trabajadores inteligentes. Propios de las organizaciones inteligentes que se caracterizan por tener una base de conocimiento y aprendizaje continuo, que les permite la innovación radical.

2.1.3 MOTIVACION

A través de los años, la motivación ha sido un tema estudiado por muchos autores en diferentes áreas, no solo en la psicología. Dicho concepto es difícil de definir puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. “La motivación es aquel aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección de su logro y realización²².”

El ser humano desde el principio de los tiempos ha tenido que realizar diferentes esfuerzos para satisfacer sus necesidades; trabajar, ha sido su actividad por excelencia para lograr su sustento, movido por “un conjunto de fuerzas que origina la conducta y determina su forma, su dirección, intensidad y duración²³” permitiéndole alcanzar lo que se ha propuesto.

Dicha fuerza mejor llamada motivación, se ha intentado relacionar con el desempeño de las personas en el trabajo a través de diferentes teorías que explican las maniobras internas, las iniciativas y las aspiraciones de cada uno en

²² TORO, Fernando. DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD. Ed Cincel, 2001. Pg 110

²³ DAVIS. Keith – Newstorm, Jhon. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Ed. Mc Graw Hill. Undecima Edición. México 2002. pg. 438

el ámbito laboral. Lo que podría lograrse desde un enfoque psicológico que tiende a explicar el funcionamiento interno de la persona, en el que importan las estructuras básicas de la personalidad, el componente orgánico y el historial personal; y desde un enfoque socio-organizacional que está más dirigido a las condiciones de la organización, la tarea, la política de recursos humanos y otros factores externos que afectan la motivación de la gente. Son dos las teorías que sustentan la relación entre la motivación y la conducta del trabajador: La teoría de contenido sobre la motivación y la teoría de proceso sobre la motivación.

2.1.3.1 TEORÍA DE CONTENIDO SOBRE LA MOTIVACIÓN

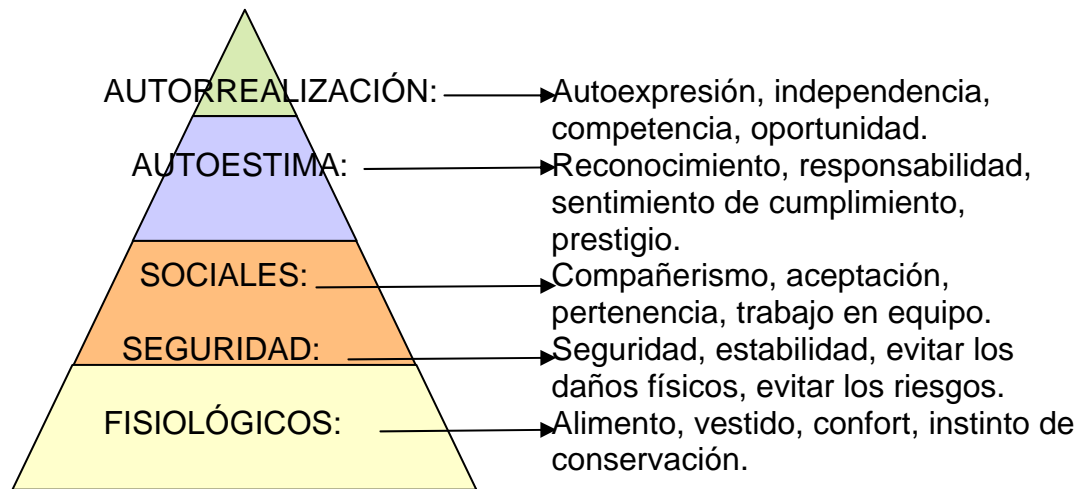
Las teorías de contenido sobre la motivación, llamadas también teorías de la necesidad, explican el comportamiento de las personas como un impulso a satisfacer necesidades básicas que producen gratificación al ser satisfechas. Sustentado desde la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los factores (higiénicos y del contexto de trabajo) de Herzberg y la teoría sobre la motivación al logro de McClelland.

2.1.3.1.1 Jerarquía de necesidades de Maslow

“Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior²⁴”. Según Abraham Maslow, la conducta del ser humano, es producida por un déficit en una necesidad que lo impulsa a disminuir la tensión creada por éste, donde dicha tensión dará lugar a una conducta que satisface la necesidad.

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Quinta edición, Mc Graw Hill. Interamericana S.A. Colombia, Santa Fé de Bogotá, 2000. Pg. 71

Maslow propone una escala jerárquica de necesidades que inicia desde la base de la pirámide: Fisiológicas, hasta el vértice de la misma: autorrealización.



Dichas necesidades aunque se plantean en un orden específico, pueden existir diversos momentos o situaciones de la vida humana que lleven al individuo buscar satisfacerlas de manera diferente. Tales como catástrofes naturales, el conflicto armado, accidentes, entre otros.

a.) Necesidades fisiológicas, también llamadas biológicas o básicas: comprometen la supervivencia de las personas y por ello son de carácter inaplazable; son las necesidades innatas: como la necesidad de alimentación, sueño, reposo, abrigo, el deseo sexual, el aire y el agua, que exigen satisfacción cíclica, predominando sobre las demás necesidades humanas al no ser satisfechas.

b.) Necesidad de seguridad, dentro de la escala de las necesidades humanas, constituye el segundo nivel. Al buscar satisfacer ésta necesidad, la persona requiere protección frente a situaciones amenazantes y/o peligrosas que pueden ir en contra de su integridad física.

En la vida organizacional la necesidad de seguridad es relevante para aquellas personas que dependen de la organización, ya que en el momento de toma de

decisiones arbitrarias su seguridad puede verse afectada provocando incertidumbre, en cuanto a la estabilidad laboral, el tipo de contrato, las prestaciones de salud, planes de jubilación y salarios adecuados.

c.) Necesidades sociales: están directamente relacionadas con la vida social del individuo. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistades, afectos y amor. Al no satisfacer dichas necesidades el comportamiento humano varía de tal forma que puede tornarse hostil.

d.) Necesidad de autoestima: la satisfacción de esta necesidad es alcanzada al tener confianza en sí mismo, valor, fuerza, poder, prestigio, capacidad y utilidad. Por el contrario la no satisfacción de las mismas produce sentimientos de inferioridad, de dependencia y desamparo. Lo que busca es que el individuo se reconozca, se acepte, se valore y se aprecie tal cual y como es.

e.) Necesidad de autorrealización: es el nivel más alto de la pirámide, el cual lleva al individuo a querer desarrollar al máximo sus potencialidades. En este nivel las necesidades se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y desarrollo de los talentos individuales. Se diferencia de las demás necesidades en cuanto a que se satisface únicamente con recompensas intrínsecas.

“Maslow estableció algunos puntos clave para su teoría”²⁵:

- El principio del déficit: Si no se satisface una necesidad, esto provoca tensión y el deseo de actuar. Las necesidades satisfechas no motiva.

²⁵ FURNHAM, Adrian. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL. EL comportamiento del individuo en las organizaciones. Ed. Oxford. México, 2001. Pg. 262.

- El principio de prepotencia: Cabe destacar que las necesidades se clasifican por jerarquía. Algunas son más importantes y vitales y hay que satisfacerlas antes que otras actúen como estímulo.
- El principio de progresión: La prepotencia a las necesidades sigue en la jerarquía. Es decir, primero se deben satisfacer las necesidades fisiológicas, después las de seguridad, luego las sociales etc.
- La estructura de las necesidades es abierta: la necesidad fundamental, la de realización personal, implica la lucha por alcanzar el potencial personal percibido. Empero a medida que crecemos y nos desarrollamos, también cambia la idea que tenemos de nuestro potencial y por ende, la realización personal plena sigue siendo un potencial, algo que seguiremos tratando de alcanzar, pero al que nunca se llega por completo. Se trata de un mecanismo indispensable, sin el cual las personas no podrían satisfacer todas sus necesidades y dejarían de sentirse motivadas para actuar.

2.1.3.1.2 Teoría de los factores de Herzberg

Herzberg, se interesó en identificar los factores que influyen en que los trabajadores se sientan satisfechos en su trabajo, “deduciendo dos factores que explican la satisfacción y la insatisfacción²⁶”, de los cuales depende la motivación de las personas.

Los factores higiénicos son aspectos del trabajo que se relacionan con el medio ambiente externo y no con el trabajo en sí mismo. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evita la insatisfacción, puesto que su influencia en el

²⁶ DAVIS. Keith – Newstorm, Jhon. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Ed. Mc Graw Hill. Undécima Edición. México 2002. pg. 443

comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción. Dentro de estos factores se encuentran las políticas de la compañía y las prácticas administrativas, la calidad de la supervisión técnica, relaciones con directivos y pares, el salario, el status, la seguridad del trabajador, la estabilidad en el cargo y las condiciones físicas de las instalaciones de trabajo entre otras.

Por otro lado los factores cuya presencia producen satisfacción reciben el nombre de factores motivadores, los cuales pueden originar altos niveles de motivación. Dichos factores están directamente relacionados con el contenido del cargo: el logro, el reconocimiento, al tarea o el trabajo mismo, el progreso, la capacidad del trabajador para el aprendizaje o el desarrollo personal y la responsabilidad del trabajador por los resultados, entre otros.

Los factores motivadores de Herzberg se asimilan a las necesidades de los niveles superiores de la escala de jerarquización de Maslow, mientras que los factores higiénicos se relacionan con las necesidades de orden inferior. “Tanto Maslow como Herzberg presentan evidencias de que el valor del trabajo en si mismo puede contribuir a la motivación del trabajador²⁷.”

FACTORES HIGIÉNICOS	FACTORES MOTIVADORES
<p>Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones</p> <p>Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.</p> <p>Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y</p>	<p>Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.</p> <p>Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.</p> <p>Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha</p>

²⁷ DAVIS. Keith – Newstorm, Jhon. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Ed. Mc Graw Hill. Undecima Edición. México 2002. pg. 438

procedimientos de la organización.	realizado un trabajo importante.
Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los de más compañeros.	Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.
Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.	Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.
Control técnico.	

Tomado de Keith Davis, "Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior", New York, McGraw Hill, 1979²⁸

2.1.3.1.3 Teoría de la motivación basada en el logro de McClelland

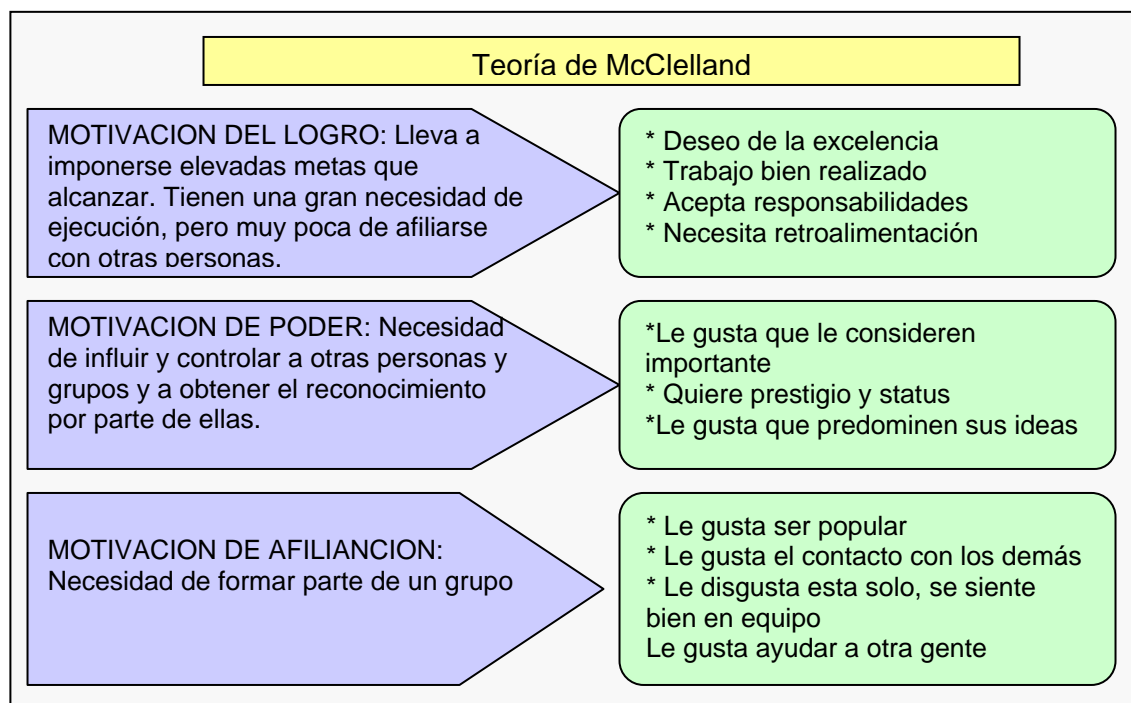
David McClelland centró su atención en el individuo, en sus sentimientos y su ser, más que en el trabajador en sí, que desempeña su labor en la organización. Consideró que la clave para comprender las necesidades particulares de una persona se encuentra en el nivel inconsciente de su mente, ya que son variables de carácter cognoscitivo. Identificó tres necesidades primarias: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.

a.) La necesidad de logro, es el deseo del individuo de formularse objetivos claros que lo conduzcan al éxito, autodeterminados y medianamente complejos para así alcanzar la excelencia. Una persona con una alta orientación al logro se encuentra en una búsqueda constante de alternativas para alcanzar lo que se propone y sentir satisfecha su necesidad. Estas personas tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan constante retroalimentación sobre sus actos.

²⁸ _____ .MOTIVACION DEL VOLUNTARIADO. En: <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm>

b.) La necesidad de afiliación, es el interés por mantener o establecer relaciones interpersonales cálidas, de trabajar en equipo, de darle apoyo a los demás y de aprender. Las organizaciones permiten que se establezcas relaciones, a través de la construcción de lazos sociales, generando un tejido de fuerte influencia para el individuo.

c.) La necesidad de poder, es interés por el dominio, control e influencia sobre otros, donde predominen sus ideas y puedan causar impacto. Necesita se considerado importante y es el deseo de adquirir progresivamente prestigio y status.



Al igual que en la teoría de las necesidades de Maslow, la teoría de McClelland sostiene que se dan variaciones en la medida en que una de estas necesidades, o una combinación de las mismas, determinan la motivación de las personas para una determinada conducta.

2.1.3.2 TEORÍA DE PROCESO SOBRE LA MOTIVACIÓN

Las teorías de proceso describen los procesos cognitivos y las decisiones que sirven para predecir las conductas subsiguientes. Éstas teorías están basadas en la forma en que el individuo percibe o se representa una situación que tiene ante sí, destacan como determinantes de la conducta motivada, la percepción de la fuerza de las necesidades psicológicas, las expectativas sobre la consecución de una meta, y el grado en el que se valora un resultado concreto.

A diferencia de las teorías anteriormente mencionadas, las teorías de proceso conciben la motivación en términos de procesos explícitos de pensamiento de los trabajadores (cogniciones) y de decisiones consientes de selección y búsqueda de una alternativa específica (elección). Dentro de éstas se encuentra la teoría de expectativa, la teoría de la equidad y la teoría de reforzamiento.

2.1.3.2.1 Teoría de Expectativa según Victor H. Vroom

La teoría de la expectativa, también llamada la teoría VIE (Valencia, Instrumentalidad, Expectativa); “describe el proceso del que se valen las personas para evaluar: 1.) la probabilidad de que sus esfuerzos o sus gastos produzcan el resultado deseado y, 2.) en que medida desean este resultado²⁹”.

La motivación al interior de esta teoría está determinada por: la expectativa, que es la valoración de que el esfuerzo de una persona producirá un nivel satisfactorio de rendimiento en el trabajo; La valencia, que representa la intensidad del deseo del individuo de lograr un resultado; y la instrumentalidad, que se refiere a la

²⁹ DAVIS. Keith – Newstorm, Jhon. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Ed. Mc Graw Hill. Undecima Edición. México 2002. pg. 447

probabilidad de que el rendimiento satisfactorio en el trabajo producirá otros resultados deseados.

Esta teoría permite determinar un proceso complejo de pensamiento que el individuo puede poner en marcha en sus procesos de motivación; De esta manera se permite esclarecer que resultados desean los trabajadores, percibir su percepción acerca de la relación esfuerzo rendimiento, conocer su punto vista acerca del sistema compensatorio no solo extrínseco (salario) sino también intrínseco.

2.1.3.2.2 Teoría de la equidad según J. Stacy Adams

La teoría de la equidad se basa en la percepción que el trabajador tiene en cuanto a la equidad, la justicia, la compensación y el reconocimiento que recibe por parte de la organización, como consecuencia de su esfuerzo individual para el desempeño de sus labores.

Es importante reconocer que en ambas teorías se identifica la relación o comparación que hace el trabajador entre el esfuerzo y su recompensa.

2.1.3.2.3 Teorías del reforzamiento

La teoría del reforzamiento se basa en los estudios de Skinner, lo que permite hacer referencia de la motivación en función de las necesidades y cogniciones internas. Donde se considera reforzamiento como “el proceso mediante el cual se recurre al uso de recompensas contingentes o eventuales con el fin de

incrementar el número de casos en los que se produce una conducta específica³⁰”.

2.1.4 PRODUCTIVIDAD

La palabra productividad se ha vuelto muy popular en la actualidad, ya que se considera, que el mejoramiento de la productividad es el motor que está detrás del progreso económico y de las utilidades de la empresa. Se usa para promover un producto o servicio, como si fuera una herramienta de comercialización; por lo cual hay una gran vaguedad sobre su significado.

A principios del siglo XX el término productividad adquirió un significado más preciso, se definió: como una relación entre lo producido y los medios empleados para hacerlo. En 1950, la organización para la cooperación económica europea ofreció una definición más formal de la productividad: “Productividad es el cociente que se obtiene de dividir la producción por uno de los factores de producción³¹.” De esta forma es posible hablar de la productividad de capital, de mano de obra, de materia prima, etc.

En términos cuantitativos, la producción es la cantidad de productos que se produjeron, mientras que la productividad es la razón entre la cantidad producida y los insumos utilizados. En términos económicos la productividad se define como la proporción existente entre los resultados obtenidos (productos o servicios) y los resultados aplicados a su obtención.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados totales obtenidos}}{\text{Recursos totales utilizados}}$$

Otra manera de referirse a la misma realidad es la expresión

³⁰ GARCIA, Luis Enrique. HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA.

³¹ Tutorial de producción 1 [EN: http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/produccion1/tema2_2.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/produccion1/tema2_2.htm)

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Efectividad}}{\text{Eficiencia}}$$

Su connotación económica y rentable hace que se centre en los aspectos cuantitativos de la eficiencia y efectividad, y en particular, en aquellos que pueden representarse en términos de dinero y que constituyen el centro de interés de la gerencia. Dichos elementos, la eficiencia, la efectividad y la productividad, utilizados también como indicadores, constituyen criterios de análisis y de control que juzgan tanto la rentabilidad como el crecimiento, la estabilidad y el desarrollo empresarial.

El concepto de productividad en general ha sido visto desde una perspectiva económica, dejando de lado otros aspectos como su alcance social, político y psicológico, que igualmente se relacionan con ella. Al ser excluidos se deja de lado características inherentes del ser humano al interior de la organización.

La productividad de la empresa implica entonces eficiencia, efectividad y también asumir las responsabilidades sociales y humanas que se derivan de su relación con el hombre y la sociedad ³². Por que al hacer un análisis de ésta, (...) “ya no es necesario considerar solo las cifras de estados financieros, el beneficio neto o el capital propio. Es necesario mirar más allá de los valores tangibles, descubriendo aquellos valores ocultos o tácitos que constituyen el capital intelectual de una compañía y que serán los que determinen el futuro empresarial. (BANKINTER,1998) ³³”

En la productividad, se encuentran implícitos dos aspectos valorativos tanto a nivel de empresa como humano; uno de carácter *cualitativo* que se define por la

³² TORO, Fernando. DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD. Contribuciones de la psicología ocupacional. Ed. Cincel. Pg. 263
³³ JURADO SALGADO, Jorge Ivan. LA ORGANIZACIÓN: Hecho social y compromiso productivo. LUMINA. Revista de la facultad de Contaduría Pública de la Universidad de Manizales. Pg.23

importancia y significación que las personas asignan subjetivamente a un grupo particular de rendimiento, sea éste individual o empresarial. Permite juzgar como bueno, apropiado, convincente o satisfactorio un nivel dado de productividad, o por el contrario puede ser insuficiente, inconveniente o insatisfactorio permitiendo encontrar amplias diferencias individuales de valoración de la productividad. La otra dimensión es *cuantitativa*, de carácter objetivo sujeta a valoración subjetiva de quien interpreta los resultados numéricos. Se relaciona directamente con al asignación de valores numéricos a diferentes niveles de productividad, derivados de la cuantificación de condiciones y agentes determinantes de la productividad.

Las empresas han ido tomando conciencia de las realidades de la productividad, de carácter no económico tipo cualitativo, en la unión de esfuerzos sistemáticos y de recursos (aun económicos) aplicados a la prevención y al manejo de los impactos negativos sociales como ambientales. Llevándolas a invertir en protección del ambiente y en seguridad e higiene ocupacional, preocupándose por la gestión de resultados positivos dentro del balance social, permitiendo la cuantificación de los esfuerzos organizacionales encaminados hacia la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general. Los elementos mencionados demuestran que si existen otras dimensiones de la productividad empresarial que muestran el alcance real de dicho concepto y la magnitud de las responsabilidades sociales al interior de una empresa. Donde dicha responsabilidad va más allá de las obligaciones económicas con dueños y accionistas, clientes o proveedores e inclusive con el sistema financiero, lleva a un compromiso productivo de orden humano.

Varios son los factores que existen y pueden llegar a determinar las características y niveles de productividad en una empresa. Los cuales solo ocurren y hacen presencia en la medida que una persona o grupo actúen o dejen de hacerlo. Como lo pueden ser los métodos y equipos, la utilización de las instalaciones, los insumos y las materias primas, la gestión gerencial, la estructura organizacional,

las comunicaciones, el clima de trabajo, las relaciones obrero-patronales, los procesos evaluativos e inclusive los niveles de rendimiento personal. Estos son la consecuencia de las actuaciones del hombre en la empresa; son expresiones del desempeño ocupacional; son formas de productividad individual o colectiva. Por lo tanto “la productividad de la empresa es consecuencia directa de la productividad del personal³⁴”.

“En este contexto, la productividad humana no se limita a un tema de costos, sino a uno más amplio que considera al factor humano como un elemento clave para el logro de los objetivos y las estrategias de la empresa. De esta manera, la calidad de la gente, los sistemas de trabajo, las políticas de Recursos Humanos y la cultura empresarial, son considerados temas prioritarios en la gestión de la organización³⁵”.

La productividad humana puede ser analizada desde el punto de vista individual del empleado y desde la óptica de la dirección de la empresa. El empleado necesariamente debe aportar sus conocimientos técnicos, determinadas competencias y su experiencia personal, conformando un perfil laboral que lo hará apto - o no - para ocupar determinadas posiciones en la organización. Este perfil, unido a la voluntad por desempeñarse de acuerdo a las expectativas, constituye el aporte individual del empleado, su motivación.

Al hablar de productividad humana se hace referencia a conceptos de la economía y de la administración para aplicarlos a la descripción de ciertos aspectos del desempeño laboral de las personas. La productividad de una empresa puede entenderse con base en la relación desempeño–resultado, mencionado anteriormente, donde el desempeño puede analizarse en términos de eficiencia y los resultados en eficacia; De este modo se puede afirmar, que la productividad de

³⁴ TORO, Fernando. DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD. Contribuciones de la psicología ocupacional. Ed. Cincel. Pg. 265
³⁵ SORONDO, Joaquín. LA PRODUCTIVIDAD HUMANA. EN: http://www.bumeran.com.ar/empresas/contenidos/zonas/e_articulos.ngmf?ZH=0&IDZONA=6&IDSUBZONA=2&IDART=17750&IDAREA=

una persona en el trabajo es una proporción de su efectividad en relación con su eficiencia:

$$\text{Productividad Personal}^{36} = \frac{\text{Efectividad Personal}}{\text{Eficiencia Personal}}$$

Para hacer referencia a la precisión y economía de los aspectos empresariales, Etzioni en 1964 propuso el concepto de eficiencia y el de efectividad definiéndolo como el logro de los objetivos y resultados. Términos utilizados frecuentemente desde entonces, para retomarlos en la definición de la productividad humana.

La efectividad personal es la obtención real de los resultados que se ha propuesto la persona, se trata del logro efectivo de las metas o resultados que se le han asignado a un trabajador. Como consecuencia de la realización adecuada de un trabajo, el trabajador puede derivar varios tipos de resultados con sentido personal únicamente: por un lado, experimentar cansancio o conflictos con sus compañeros o familia, por el otro; obtener reconocimiento, sentimientos de orgullo y autorrealización, ó desde el punto de vista de la empresa resultados positivos como negativos.

Lo que hace entender la efectividad personal de interés privado y subjetivo encontrando resultados favorables como desfavorables. Mayor será la efectividad personal en la medida en que los resultados desfavorables sean pocos ó por el contrario, más resultados de interés personal. Lo que puede medirse en diferentes grados de efectividad personal subjetiva, involucrando resultados de interés para la empresa. Mayor será la efectividad en la medida en que sea más alto el número de resultados favorables o mayor su relevancia para la empresa.

³⁶ TORO, Fernando. DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD. Contribuciones de la psicología ocupacional. Ed. Cincel. Pg. 266

$$\text{Efectividad Personal} = \frac{\text{Resultados logrados en el presente}}{\text{Resultados logrados en período base}}$$

La eficiencia personal hace referencia a la cantidad, calidad, frecuencia, costoso, continuidad o cobertura de los recursos y medios empleados por la persona para lograr un resultado particular. Mayor eficiencia habrá en la medida en que se hayan requerido recursos y medios de más bajo costo, por menos tiempo y con menor esfuerzo y desgaste, para alcanzar un resultado deseado. Un mismo resultado puede lograrse con mayor o menor eficiencia.

Para lograr la eficiencia que se propone la persona necesita de recursos y medios para alcanzarlo, ya sean físicos, sociales y/o psicológicos. Además de aspectos adicionales parte del criterio eficiencia, como el criterio de cantidad, de calidad, de frecuencia, costo, continuidad, cobertura y de seguridad. Cuando el resultado al cual aplican los recursos con eficiencia es independiente del trabajo y de la ocupación puede hablarse de eficiencia personal.

$$\text{Eficiencia Personal} = \frac{\text{Eficiencia presente}}{\text{Eficiencia base}}$$

El índice de eficiencia de una persona se estima a partir de la determinación de los recursos empleados y de los criterios convenientes. Al combinarlos se establecen indicadores de eficiencia para cada uno de los recursos, al promediarlos para la situación actual se obtiene una cifra indicativa de la eficiencia presente³⁷.

Así que la productividad individual de acuerdo con el criterio económico que se ha empleado, es la proporción existente entre los resultados obtenidos y los recursos consumidos. Como el valor obtenido es relativo a otro valor obtenido para un periodo o resultado precedente, que sirve de punto de comparación, siendo la producción un juicio comparativo. En otras palabras, la cantidad de efectividad dividida por la cantidad de eficiencia proporciona un indicador de productividad, el

³⁷ Ibid. F. Toro Pg 273

cual tendrá sentido cuando se compara con un indicador de productividad de otra persona en una situación equivalente.

2.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	ÍNDICE
MOTIVACIÓN	<p>“El conjunto de fuerzas que origina la conducta y determinan su forma, dirección, intensidad y duración.” (D. Keith)</p> <p>“Es aquel aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actúa en la dirección de su logro y realización.” (F.Toro)</p>	<p>Aspecto inherente al ser humano, tanto de carácter intrínseco como extrínseco, que lo impulsa, orienta y mueve hacia un determinado comportamiento, en una continua búsqueda del logro y la realización personal.</p>	SEGURIDAD	<p>Constituye el segundo nivel de la escala de necesidades de Maslow.</p> <p>“Se refiere a la necesidad de un ambiente seguro, predecible, habitable y tranquilo, sin amenazas físicas o psicológicas.” (D.Keith)</p> <p>“Lleva a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto” (I.Chiavenato)</p>	<p>Es el deseo del ser humano de estar protegido en todos los aspectos de su vida; Requiere sentir seguridad en el futuro, estar libre de peligros y vivir en un ambiente agradable para él y su familia. En el ámbito laboral, esta necesidad se traduce en el deseo de estabilidad laboral, seguro médico familiar, seguridad económica, y pensión, entre otros.</p>	Estabilidad Laboral
			LOGRO	<p>“Es la medida del deseo que siente una persona de alcanzar objetivos claros, autodeterminados y moderadamente complejos, con una retroalimentación basada en la consecución de los objetivos autodeterminados” (Mc Clelland)</p>	<p>Es el deseo del individuo de realizar adecuadamente las tareas, logrando alcanzar los objetivos que se ha propuesto para sentirse exitoso.</p>	Satisfacción del trabajador en las ejecución exitosa de tareas.

			AFILIACIÓN	<p>“Es el deseo de trabajar con otros, de interactuar con otros y de prestarles apoyo, así como de aprender los hechos de la vida a través de las experiencias ajenas.” (McClelland)</p> <p>“Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor” (Maslow)</p>	<p>Es el deseo del ser humano de sentirse involucrado, aceptado, y reconocido al interior del ámbito laboral.</p>	<p>Sentimiento de aceptación como parte de la organización</p>
PRODUCTIVIDAD	<p>“Productividad es la razón entre la cantidad producida y los insumos utilizados”</p> <p>“Se encuentran implícitos dos aspectos valorativos a nivel de empresa y humano; uno de carácter cualitativo que se define por la importancia y significación que las personas asignan subjetivamente a un grupo particular de</p>	<p>Ser productivo es hacer las cosas bien hechas y a tiempo. Cumpliendo con las metas propuestas y utilizando los recursos (sociales, físicos y psicológicos) de manera óptima.</p>	EFFECTIVIDAD PERSONAL	<p>“Es la obtención real de los resultados que se ha propuesto la persona, se trata del logro efectivo de las metas o resultados que se le han asignado a un trabajador.”</p>	<p>Resultados <u>Óptimos</u> Resultados Propuestos</p>	<p>Trabaja con rapidez, eficiencia y precisión Entrega los trabajos a tiempo Establece metas a través de planes de trabajo. Utiliza adecuadamente los recursos Demuestra relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados</p>

	rendimiento, sea éste individual o empresarial.”(F.Toro)		EFICIENCIA PERSONAL	<p>“Hace referencia a la cantidad, calidad, frecuencia, costos, continuidad o cobertura de los recursos y medios empleados por la persona para lograr un resultado particular.”</p>	<p>Resultados <u>Obtenidos</u> Resultados propuestos</p> <p>Recursos <u>Utilizados</u> Recursos Asignados</p>	<p>Cumplimiento de objetivos propuestos con óptimo uso de los recursos.</p> <p>- Contenido, exactitud y precisión. Ofrece recomendaciones- Cumple con los procedimientos para garantizar la calidad. Aplica los conocimientos, domina los procesos y operaciones.</p>
CONTRATACIÓN	Un acuerdo verbal o escrito entre dos personas que puede ser natural donde se contratan los servicios de una de las partes para una labor específica. El empleador se compromete a pagar su salario y demás prestaciones sociales al trabajador y por ende este se compromete a prestar sus servicios para los que ha sido contratado.	TERMINO FIJO	Debe celebrarse por escrito y su duración no puede ser superior a tres años.	Tipo contrato		
		TÉRMINO INDEFINIDO	Cuando las partes no determinan su duración, puede celebrarse verbalmente o por escrito.	Tipo contrato		

2.3 GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Contratación a término fijo:** Debe celebrarse por escrito y su duración no puede ser superior a tres años.
- **Contratación a término indefinido:** Cuando las partes no determinan su duración, puede celebrarse verbalmente o por escrito.
- **Efectividad (Eficacia) Individual:** Es la obtención real de los resultados que se ha propuesto la persona, se trata del logro efectivo de las metas o resultados que se le han asignado a un trabajador.
- **Eficiencia Personal:** hace referencia a la cantidad, calidad, frecuencia, costoso, continuidad o cobertura de los recursos y medios empleados por la persona para lograr un resultado particular.
- **Flexibilidad:** Capacidad que pueden tener las organizaciones productivas para adaptarse o modificar rápidamente la mayoría de sus procedimientos y actividades según lo exijan las condiciones de un entorno que en los últimos años se revela más inestable e imprevisible.
- **Motivación:** Es aquel aspecto de la realidad personal que mueve al ser humano, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones de las personas hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección de su logro y realización.
- **Productividad personal:** Ser productivo es hacer las cosas bien hechas y a tiempo. Cumpliendo con las metas propuestas obteniendo resultados reales y utilizando los recursos (sociales, físicos y psicológicos) de manera óptima.

2.4 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

2.4.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente proyecto de investigación es de un enfoque empírico de nivel cualitativo, de corte: *estudio de caso*.

Es empírico porque se tomó la realidad del mundo laboral al interior de una organización, para estudiar la relación de la motivación y la productividad con el tipo de contratación a termino fijo e indefinido de los funcionarios de Gensa S.A ESP; realidad susceptible de ser considerada en componentes específicos, con fines de control y predicción, para descubrir tendencias en cuanto a la relación que se encuentre entre la motivación, la productividad y el tipo de contratación de los funcionario de dicha organización.

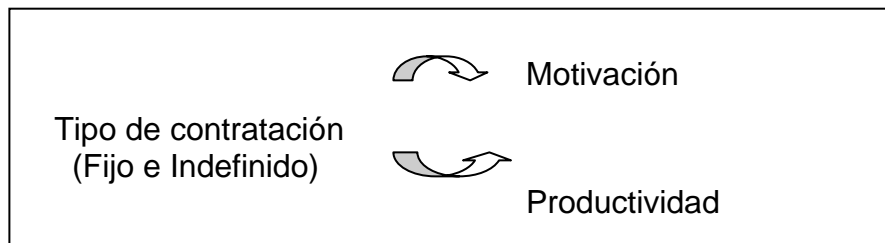
Como investigación cualitativa es de orden explicativo, a partir de información cualitativa, descriptiva y no cuantificada, de orden interpretativa, utilizada en pequeños grupos, comunidades, escuelas, etc.

La realidad del objeto de estudio de la investigación cualitativa es intersubjetiva, cuya perspectiva es interna basada en un enfoques holístico. El estudio se orienta hacia el descubrimiento, el diseño hacia el proceso de control subjetivo evidenciando una estructura interactiva flexible y las condiciones de observación son naturales permitiendo un análisis inductivo. La hipótesis es emergente y contrastable para llegar a conclusiones que tienden a la particularidad y a resultados validos dentro del contexto intersubjetivo.

En suma, este tipo de investigación es el apropiado para el estudio de caso; ya que se desea estudiar intensivamente características básicas, la situación actual,

e interacciones con el medio de un grupo de personas que hacen parte de una organización. Tiene como característica, el estudio en profundidad de una unidad de observación, que en este caso es el grupo de colaboradores de GENSA S.A. ESP, más nunca se podrá hacer generalizaciones con los resultados.

2.4.2 DISEÑO



Se pretende relacionar el tipo de contratación de GENSA SA ESP con la motivación y la productividad del trabajador, por medio de una investigación de corte cualitativo: estudio de caso.

2.4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.4.3.1 POBLACIÓN:

Trabajadores de la empresa Gestión Energética S.A. ESP (GENSA S.A. ESP):

La población sobre la que se pretende generalizar los resultados y conclusiones del estudio es la de la empresa denominada Gestión Energética S.A. ESP (GENSA S.A. ESP.) conocida anteriormente como Hidromiel S.A. ESP.

Gestión Energética S.A. ESP – GENSA S.A. ESP - fue constituida el 4 de Mayo de 1993. Es una Sociedad Anónima, Empresa de Servicios Públicos Mixta, de

carácter comercial, con Personería Jurídica propia, plena autonomía administrativa y capital independiente, donde su principal accionista con mas del 91% es la nación, cuenta con una oficina principal ubicada en Manizales donde la mayoría de su personal es profesional. Además alrededor del país maneja diferentes frentes de trabajo cuyo personal en general cumple funciones operativas en administración, generación, operación y mantenimiento de plantas de energía. La población específicamente con la cual se va a realizar el estudio, es la de la planta administrativa ubicada en la ciudad de Manizales.

Se trabajo con toda las personas de la oficina principal, más no con toda la población del los diferentes frentes de trabajo.

2.4.3.2 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN

La población consta de profesionales de ambos sexos que se encuentran entre los 25 y 45 años, los cuales se desempeñan en diferentes áreas: Ingeniería, administración de empresas, economía, secretariado, derecho y contaduría. Que se encuentran vinculados por medio de dos tipos de contratación, 50 personas a término fijo y 50 a término indefinido.

2.4.3.3 ANALISIS DEMOGRAFICO

Para el caso estudiado de Gestión Energética S.A. ESP - Gensa S.A. ESP – se encuesto un total de 100 personas caracterizadas de la siguiente manera:

Del grupo encuestado 63 fueron hombres y 37 mujeres, los cuales 53 personas oscilan entre los 25 a 35 años, 31 personas entre 35 a 45 años y 16 personas tienen más de 45 años. En cuanto a su estado civil, 41 son solteros, 44 casados, 10 conviven en unión libre y 5 son separados.

En relación al tiempo de vinculación a la empresa de los encuestados, a diciembre de 2006, 28 personas llevaban menos de 6 meses, 21 personas llevaban de 6 meses a 1 año, 39 personas de 1 año a 2 años, 4 personas de 2 a 5 años y 8 personas llevaban más de 5 años en Gensa S.A. ESP.

2.4.4 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Se describirán en la tabla a continuación los pasos y las actividades que se siguieron para la recolección de la información.

#	PASOS	ACTIVIDADES
1	Reconocimiento de la población	Desplazamiento a la empresa
2	Presentación plan de trabajo	Visitar el directivo indicado
3	Sensibilización al personal	Presentación de la investigación
4	Aplicación del instrumento	Cuestionario de motivación y otro de productividad (grupal)
5	Recolección de información	Sistematizar los datos
6	Análisis de información	Relación de variables
7	Informe final	Publicación

2.4.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para esta investigación, como técnica e instrumento se utilizó el cuestionario que se validó a través de una prueba piloto.

2.4.5.1 CUESTIONARIO

El cuestionario es un método de investigación compatible con el empleo de varias técnicas e instrumentos de recolección de datos, como son: la entrevista, el cuestionario, la observación, la evaluación, etc.

Se considera a la encuesta como un método para indicar que el investigador no se guía por sus propias suposiciones y observaciones, sino prefiere dejarse guiar por las opiniones, actitudes o preferencias del público para lograr ciertos conocimientos. Es un método que permite explorar sistemáticamente lo que otras personas saben, sienten, profesan o creen.

En el Estudio de caso, este tipo de encuesta se caracteriza por su objetivo: recoger la máxima cantidad de datos sobre un tema concreto y limitado, en general con un simple deseo de información, de descripción o de clasificación, sin segundas intenciones respecto a su medición. En Las encuestas de análisis o de diagnóstico. Se trata de buscar una respuesta a una cuestión práctica; se necesita precisar las variables que intervienen.

La encuesta permite a través de un tratamiento estadístico de los datos que se puedan comprobar las hipótesis y la posibilidad de generalizar, a partir de las muestras, los universos. Tienen gran margen de validez en grupos y sociedades relativamente homogéneas o en grupos sociales en que cada individuo cuenta como cualquier otro. Este método puede ser una buena estrategia para la recopilación y análisis de los datos.

- CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN: Ver Anexo No.1

- CUESTIONARIO DE PRODUCTIVIDAD: Ver Anexo No.2

2.4.6 PLAN DE ANÁLISIS

Para el análisis se utilizó Estadística no Paramétrica para describir la población; Las pruebas no paramétricas utilizadas fueron la prueba de Friedman y la Prueba de Mann-Whitney o prueba de Suma de Rangos de Wilcoxon, que compara medianas usando STATGRAPHICS.

La estadística no paramétrica³⁸ es aquella donde no se requiere de un conocimiento previo de la distribución de los datos o cuando las escalas de medición son débiles como ordinales o nominales.

- La prueba de Friedman sirve para comparar si los valores de un conjunto de datos numéricos son significativamente distintos a los valores de otro o más conjuntos de datos. Prueba que permitió diferenciar el orden de preferencia en la motivación según el tipo de contrato.
- La prueba Mann-Whitney es un método no paramétrico aplicado a dos muestras independientes, cuyos datos han sido medidos al menos en una escala de nivel ordinal. Esta prueba, dual en la estadística paramétrica a la comparación de medias permitió realizar una suma de rangos a muestras independientes según el tipo de contrato y la relación con la productividad.
- La Prueba de independencia es utilizada para probar independencia de dos variables de tipo cualitativo o variables cuantitativas que han sido categorizadas.

Los resultados que arrojaron las pruebas tienen un 95% de confiabilidad.

³⁸ WALPOLE, Ronald; MYERS, Raymond; MYERS, Sharon. PROBABILIDAD Y ESTADISTICA PARA INGENIEROS. Sexta Edición. Ed. Prentice Hall. 1998.

2.4.7 CRONOGRAMA

PRIMER SEMESTRE 2006

ACTIVIDAD	MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Correcciones proyecto		X	X				
Reconocimiento de la población				X			
Presentación plan de trabajo					X		
Aprobación Asesores						X	X

SEGUNDO SEMESTRE 2006

ACTIVIDAD	MES	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Correcciones finales		X	X				
Presentación a pares				X			
Sensibilización a las personas				X			
Aplicación de instrumentos				X			
Recolección de información				X			
Análisis de información				X	X		
Informe final						X	X

PRIMER SEMESTRE 2007

ACTIVIDAD	MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
Informe final		X	X	X	X					
Revisión Par Académico						X	X	X		
Corrección									X	X
GRADO										

3 PRESENTACION E INTERPRETACION DE RESULTADOS

La investigación permitió categorizar la población de la empresa estudiada en dos grupos; aquellos trabajadores que se encuentran vinculados a través de contratos a término fijo y aquellos vinculados a término indefinido.

Si bien existen similitudes entre ambos grupos, las diferencias son significativas. Para el caso estudiado, la contratación fija o indefinida se hace directamente con la empresa, lo que a simple vista no permite evidenciar las diferencias en la motivación y la productividad de los trabajadores.

Se define la motivación como un aspecto inherente al ser humano tanto de carácter intrínseco como extrínseco, que lo impulsa, orienta y mueve hacia un determinado comportamiento, en una continua búsqueda del logro y la realización personal. La investigación permite categorizar la motivación en tres variables; la necesidad de logro, necesidad de seguridad y necesidad de afiliación del ser humano dentro de la organización.

Se entiende por productividad, hacer las cosas bien hechas y a tiempo, cumpliendo con las metas propuestas y utilizando los recursos (sociales, físicos y psicológicos) de manera óptima. La investigación permite categorizar la productividad personal en dos variables; efectividad personal y eficiencia personal.

Los hallazgos permiten concluir que el tipo de contrato (fijo y/o indefinido) por el cual están vinculados los trabajadores Gensa S.A. ESP, la motivación y la productividad no se relacionan.

3.1 CONTEXTO GLOBAL E IMPLICACIONES EN EL MUNDO DEL TRABAJO

El mundo del trabajo ha evidenciado cambios significativos a lo largo de la historia, los cuales han estado encaminados a las diferentes condiciones de trabajo. Sin dejar de lado que el trabajo ha sido un esfuerzo realizado para asegurar un beneficio económico al igual que un factor de producción indispensable para satisfacer las necesidades humanas.

Sin olvidar que la meta del trabajo es la producción, “una actividad laboral puede tener recompensas intrínsecas a la misma, y que por tanto el trabajo no necesariamente consiste en una actividad pura y exclusivamente instrumental³⁹”, como lo afirma Jose Antonio Noguera; El concepto de trabajo va más allá de la racionalidad instrumental, ya que puede considerarse el trabajo no solo como producción instrumental de valores de uso, sino también como medio de solidaridad social y autorrealización personal. Esto es lo que caracteriza los cambios en las formas productivas del mundo laboral, consiguiendo la redefinición del trabajo a través de la separación de la relación capital/trabajo creando procesos de flexibilización, deslaborización y precarización en las formas de ocupación, evidenciando que “el transito hacia formas de producción y contratación flexibles sustituye el modelo fordista de producción en masa con trabajadores asalariados.⁴⁰”

Es posible considerar que las organizaciones mismas viven un cambio que las lleva a un nuevo direccionamiento del negocio, considerando la creación de estrategias que potencien el capital intelectual y reconociendo que se desmontan las regulaciones y los derechos del trabajo por la contratación, permitiendo la flexibilización laboral evidenciada en la reconfiguración del trabajo asumido de

³⁹ NOGUERA, Jose Antonio. **EL CONCEPTO DE TRABAJO Y LA TEORIA SOCIAL CRÍTICA**. Universidad Autónoma de Barcelona. Pg. 145 EN: www.bib.uab.es

⁴⁰ CARDONA A., Marleny, DINORA, V., Luz. **MODELO DE PRODUCCIÓN MUNDO DEL TRABAJO Y CAMBIOS EN LOS MARCOS REGULATORIOS: CONCEPTUALIZACIÓN DEL TRABJO EN AMERICA LATINA**. Tomado de: Módulo Objeto de estudio Ser Humano – Trabajo. U de Manizales. Maestría Gerencia del Talento Humano.

múltiples formas como lo es el contrato a termino fijo o a termino indefinido; el empleo se ajusta a las nuevas formas relacionales que se mueven entre lo espacios formales e informales dándole un nuevo posicionamiento al trabajo frente al mundo de la vida del sujeto.

“Se engrandece y dignifica el trabajo con una nueva concepción humanista científica: “actividad esencialmente productiva, teleológica, racional motivada y autodeterminada, que realiza el hombre, con miras a construir su plan de vida que le garantice su supervivencia como especie, su realización como persona, su proyección social y trascendencia en el cosmos” (Londoño, S. Héctor, Ponencia sobre “El Derecho al trabajo”; Asamblea Nacional Constituyente, 1991).”

Las dimensiones presentes en la acción humana como lo son lo cognitivo - instrumental, práctico - moral y estético - expresivas se involucran en el que hacer de la vida laboral, la descentralización del trabajo le abre cabida a la autorrealización personal. El ser humano se encuentra con que además de realizar tareas optimas para el cumplimiento de metas, el desempeño laboral va de la mano de un desarrollo personal. Se deja el pensamiento alineado de cumplir solo para producir, presentándose la necesidad tener un excelente rendimiento no solo profesional, si no también personal.

Para entender el trabajador de hoy y los nuevos tipos de contratación es importante tener en cuenta que el contexto global que los enmarca ha ido determinando de manera significativa los cambios en el mundo del trabajo entre ellos la flexibilización laboral y con este la inserción de nuevos tipos de contratación.

Cada día se hace mas evidente que ante las transformaciones de todo tipo asociadas a la globalización, al intenso cambio tecnológico y a la redefinición del rol del estado, el mundo laboral ha dejado de ser el mismo que se conocía. En especial, parece hundirse las condiciones de un empleo estable, permanente y

que brinda acceso a protección social y en su lugar, parece generalizarse la ocasionalidad y la temporalidad del trabajo junto con el desmonte de garantías sociales a que aquel daba derecho.

“El trabajo ocupa un lugar fundamental en nuestras vidas: nos da un sentido de propósito e identidad, y nos permite obtener ingresos para satisfacer nuestras necesidades materiales. El trabajo es uno de los principales mecanismos que usamos para relacionarnos con los demás. Se trata a la vez de una responsabilidad individual y de una actividad social, que a menudo requiere la colaboración en el seno de un equipo. Puede ser fuente de dignidad y de satisfacción. Pero también puede ser fuente de explotación y frustración. Para las familias y las comunidades, el hecho de disponer de un trabajo decente es un elemento fundamental para la estabilidad y el progreso social.⁴¹”

Según el reporte de la OIT, el desempleo entendido como el conjunto de las personas que no trabajan en absoluto, ha alcanzado el nivel más elevado de la historia y se mantiene en cerca de 192 millones de personas en todo el mundo, es decir, el 6% de la fuerza laboral mundial. De estos desempleados, la OIT calcula que unos 86 millones, es decir, cerca de la mitad del total mundial, son jóvenes de entre 15 y 24 años de edad. Cuando la gente no puede encontrar trabajo en sus comunidades y sociedades, tratan de buscarlo en otros lugares. En el entorno actual, la migración laboral se convierte con facilidad en una fuente de tensión, por no hablar de la trata de seres humanos y de otras actividades similares.

A pesar de un robusto crecimiento económico del 4,3% en 2005, que aumentó el valor de la producción mundial en cerca de 2,5 billones de dólares de los Estados Unidos, la economía global no consigue crear suficientes puestos de trabajo nuevos para quienes acceden al mercado de trabajo.

⁴¹ El CAMBIO EN EL MUNDO DEL TRABAJO Conferencia Internacional del trabajo 95 a. Reunión 2006. Oficina Internacional del trabajo Ginebra

Por lo anterior cabe decir que en tiempos como este, tener la oportunidad de trabajar y de alguna manera realizarse profesionalmente se convierte en privilegio de pocos, vivido además por ciertos períodos de tiempo. Situación que es conocida cada vez más por los jóvenes que apenas inician su vida laboral; pensar en una pensión, un trabajo totalmente estable solo fue posible en época pasada, ahora solo es historia, el contexto actual lleva inmersa consigo una realidad que cada vez se hace más visible y que debe asumirse como tal. La prestación de servicio, el trabajo por proyectos, son solo algunos de los ejemplos de trabajo que ofrece el mundo laboral.

Si bien ha sido difícil afrontar las condiciones laborales actuales, las personas y la sociedad en general han ido asumiendo lo que esto significa. En un mercado globalizado, donde las posibilidades son mínimas y la competencia cada vez mayor, se hace necesario no solo estar dispuesto sino también preparado para asumir los nuevos retos que enmarca el mundo del trabajo y el conocimiento entra a jugar como parte fundamental, así como el potencial y competencias suficientes para afrontar un mundo cambiante.

Las nuevas formas de contratación laboral o "flexibilización de las relaciones laborales" es un proceso que se viene desarrollando desde hace varios años a nivel mundial y que ha suscitado grandes controversias y polémicas al interior de cada país.

“Como muchos otros conceptos polémicos, la flexibilidad encierra ideas muy diferentes, que pueden ser enfocadas de formas distintas en conformidad con la cultura laboral de cada país: métodos adaptables de fijación de salarios, supresión de autorizaciones administrativas, introducción de nuevas formas de contratación, jornadas flexibles, posibilidad de introducir cambios en la organización del trabajo, movilidad interna, e incluso, desde una perspectiva puramente normativa, desregulación del mercado de trabajo, es decir que sea únicamente la negociación colectiva la que determine las reglas del juego. En suma, no existe una única

flexibilidad, sino formas distintas de entenderla y aplicarla la tendencia principal reside en las modalidades de tiempo parcial, que determinan el empleo atípico y el trabajo precario⁴²”.

En la sociedad colombiana el cambio de los modelos de contratación tomó fuerza en 1990 con la expedición de la ley 50 del mismo año. Las consecuencias de esta ley fueron muy variables y pasan por la formación de nuevas formas de empleos temporales sin la necesidad de autorización administrativa, pasando por el aumento del periodo de prueba, la disminución de los incrementos salariales por trabajo extraordinario y nocturno, entre otras que desde la fecha han entrado en vigencia por diferentes instrumentos jurídicos.

La realidad nos muestra que la flexibilidad laboral es un fenómeno creciente. Un porcentaje elevado de empresas se sitúan en una óptica de flexibilización y buscan formas de alcanzarla; a su juicio, «la flexibilización es aceptable porque no hay alternativa: es mejor, por ejemplo una ocupación transitoria que el desempleo abierto, como mejor es también el sacrificio temporal y parcial del ingreso a cambio de conservar el empleo. Lo que implica la necesidad de un derecho flexible, y por lo mismo dinámico, activo y promotor.

Por esta misma razón la valoración que del trabajo se hace, la motivación y los niveles de productividad adquieren un carácter más intrínseco, en la medida en que el contexto externo ofrece cada vez menos garantía, independiente del tipo de contrato que se tenga, lo importante es que se tiene trabajo así solo este sea por un periodo de tiempo determinado, convirtiéndose en la oportunidad para evidenciar el conocimiento y las demás competencias que de alguna manera garantizarán las posibilidades de permanencia en la organización que si bien no será por 20 años lo será para próximos proyectos que traen consigo nuevos retos.

⁴² LACOUTUN, Gerardo. El mundo del trabajo. Revista Latino Americana de Psicología. Volumenl 28 No. 1

3.2 RELACION MOTIVACIÓN Y TIPO DE CONTRATACIÓN

Retomando la motivación como la fuerza que impulsa el ser humano hacia la autorrealización y en este estudio de caso descrita en tres variables, logro, seguridad y afiliación, se ha permitido evidenciar a través de los resultados de la investigación que independiente del tipo de vinculación, ya sea contrato a término fijo o a término indefinido la principal fuente de motivación en el grupo de trabajadores encuestados es la orientación al logro, aspecto que está directamente relacionado con la orientación al desarrollo personal, lo que implica el uso de las propias capacidades y destrezas, con el deseo de ser cada vez mejor, de obtener mejores resultados en el desempeño laboral, de obtener éxito, de avanzar y crecer cada vez más tanto personal como profesionalmente.

La orientación al logro, como “la causa profunda de la fuerza o motivo que inicia, mantiene y dirige la acción individual o grupal hacia el logro de un objetivo humano de tipo vital, cultural social, ético labora, etc.,⁴³”, cobra un significado diferente en el mundo laboral actual enmarcado por la incertidumbre y caos, las metas y logros personales son tan importantes que de alguna manera poco importa el tipo de contrato por el cual se esté vinculado a la organización. El logro, interés intrínseco en el trabajo, resultados, éxito y deseo de superación personal (McClelland, 1968)⁴⁴, se vuelve parte trascendental en la vida y mundo de cada una de las personas, lo que podría llevar a pensarse que es lo único que le queda a la persona; el aprendizaje adquirido durante el espacio de tiempo de permanencia en la organización y la evidencia de buenos resultados dentro de la misma que si bien deben generar impacto en la organización; el logro en sí está relacionado directamente con el crecimiento personal y psicológico.

⁴³ LONDOÑO S. Hector. **TEORIA DE LA CINERGIA MOTIVACIONAL Y SU DINAMICA VECTORIAL EN LAPRODUCTIVIDAD**. Centro de ediciones Universidad de Manizales. Manizales, Julio de 1996. Pg.17

⁴⁴ LONDOÑO S. Hector Pg. 71

El sentimiento de satisfacción de la necesidad de logro varia en cada persona por cuanto se relaciona tanto con su parte cognitiva como afectiva, de esta forma para algunos su orientación al logro se relaciona con la “formulación de metas de moderada dificultad, deseo de ser excelente y sobresalir y persistencia en las acciones conducentes a las metas propuestas⁴⁵”, la posibilidad de ascender dentro de la organización, de adquirir una mayor posición, para otros lo es el hecho de sacar a flote proyectos difíciles y retadores, o el poder adquirir conocimientos y experticia técnica. Como lo diría Oswaldo Romero García “la Motivación al logro se expresa en la imaginería de ejecuciones de excelentes o únicas que confieren al individuo cogniciones y afectos de un valor personal muy especial. Este trabajo cognitivo tiene que ver con la búsqueda del dominio sobre la tarea, con la adquisición de la experticia que es conocimiento profundo de un saber o hacer,” donde “el concepto de sinergia aplicado a la problemática del hombre en un contexto organizacional, encaja perfectamente en el concepto psicológico de motivación, como forma de energía útil, para el logro de objetivos y resultados en cualquier situación vital, social, laboral cultural etc., la sinergia constituye pues la naturaleza de la fuerza motivacional⁴⁶”.

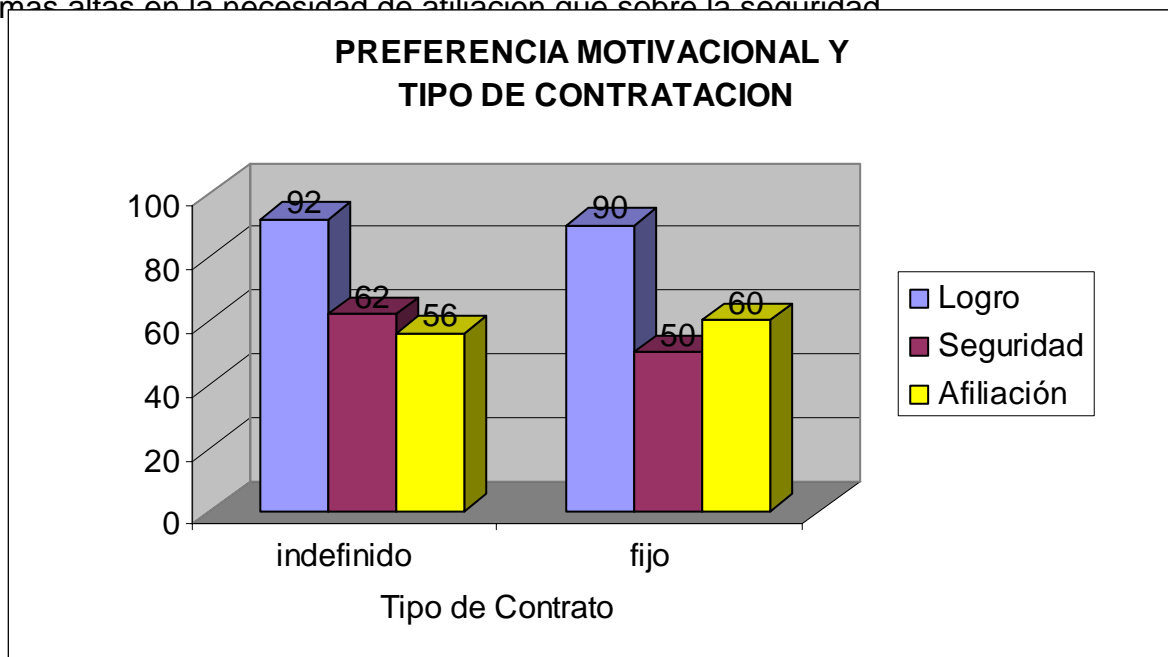
“La motivación al logro es la tendencia de alcanzar algo de importancia. En la industria para determinar la incidencia de este motivo en los empleados es necesario saber qué tan importante es el logro para un empleado determinado y conocer qué tipos de metas son para él valiosas y razonablemente alcanzables. El plano determinante de la estructura de personalidad normal alto, la fuerza del Yo y los elementos de apoyo del control intelectual. Los contenidos determinantes de este motivo en la verbalización son: Interés intrínseco en el trabajo, resultados, éxito y deseo de superación personal. (...) estructurando un mecanismo integral de comportamiento motivacional que implica la íntima satisfacción interior derivada de la conquista intelectual en si misma como un fin⁴⁷.”

⁴⁵ TORO A. Fernando. **MOTIVOS, INTERESES Y PREFERENCIAS DE MEPLEADOS Y GERENTES.** Diferencias individuales. Ed. Concel Ltda. 1^{ea} Ed. 1996. Pg. 14

⁴⁶ LONDOÑO S. Hector Pg. 33

⁴⁷ LONDOÑO S. Hector Pg. 70

La diferencia en ambos grupos de investigación es visible en la apreciación que poseen tanto de la necesidad de afiliación como la necesidad de seguridad, para el grupo de personas contratadas a término fijo la necesidad de seguridad es mayor que la necesidad de afiliación, proceso contrario a lo observado en los trabajadores contratados a término indefinido, quienes obtuvieron puntuaciones más altas en la necesidad de afiliación que sobre la seguridad.



	CONTRATO A TERMINO FIJO			CONTRATO A TERMINO INDEFINIDO		
	LOGRO	AFILIACIÓN	SEGURIDAD	LOGRO	AFILIACIÓN	SEGURIDAD
	1	3	2	1	2	3
1	45	0	5	46	3	1
2	5	20	25	4	28	18
3	0	30	20	0	19	31
1	90%	0%	10%	92%	6%	2%
2	10%	40%	50%	8%	56%	36%
3	0%	60%	40%	0%	38%	62%

Según los resultados de la investigación para el grupo de personas contratadas a término fijo, se evidencia que para el total de las personas encuestadas 45 equivalente al 90% tienen como principal motivador la necesidad de logro; 25 de ellas que corresponden al 50% del total de los encuestados ubican en un segundo lugar de preferencia la necesidad de seguridad y 30 personas ósea el 60% del total del grupo a termino fijo, consideran la necesidad de afiliación en un tercer lugar.

MOTIVACION			
CONTRATO A TERMINO FIJO			
	LOGRO	SEGURIDAD	AFILIACIÓN
IMPORTANCIA	1	2	3
1	45	5	0
2	5	25	20
3	0	20	30
1	90%	10%	0%
2	10%	50%	40%
3	0%	40%	60%

Las personas que están en la organización de manera transitoria o por cierto periodo de tiempo definido como lo son aquellas vinculadas a través de contrato a término fijo, tienen esa oportunidad de evidenciar los resultados de su desempeño. Para estos trabajadores su principal necesidad no es establecer lazos afectivos fuertes aunque siguen siendo importantes en la consolidación de un adecuado ambiente laboral, sino por el contrario alcanzar unos objetivos claros, autodeterminados y moderadamente complejos, que den cuenta de sus resultados y nivel profesional, situación que de alguna manera podría asegurar su permanencia en la organización; para muchos de ellos de esto depende la

posibilidad de renovar nuevamente el contrato y porque no de obtener un contrato a término indefinido que garantiza mayor estabilidad y seguridad laboral.

Para el grupo de personas contratadas a término fijo, del caso estudiado, evidenciar un desempeño superior, mostrar resultados y obtener logros dentro de la organización constituyen su principal razón de estar en ella, se convierte en el principal motor y fuente para garantizar su seguridad y la de su familia.

Aunque Maslow afirma que solo en la medida en que una persona satisfaga sus necesidades primarias podrá dar paso a la satisfacción de otras necesidades como la del logro y la autorrealización, los resultados de esta investigación evidencian que ambas necesidades son directamente proporcionales, es decir en la medida en que el logro es mayor la seguridad aumenta. Por esta misma razón la necesidad de seguridad constituye una de sus principales fuentes de motivación por cuanto se relaciona con la satisfacción de las necesidades primarias; tener un contrato a término fijo y no a término indefinido que asegura de alguna manera mayor estabilidad en la organización y por lo tanto una mayor posibilidad de satisfacer sus principales necesidades básicas, hace que los trabajadores vinculados a término fijo conviertan la seguridad en una de sus principales motivaciones por la continua incertidumbre de no saber que pasará cuando termine el contrato, ya que la seguridad como necesidad, se ve afectada en la medida en que se acerca la fecha de finalización de este.

Dicha necesidad de seguridad no se traduce más que en el deseo de adquirir estabilidad laboral, seguro médico tanto propio como para su familia, seguridad económica y pensión. Agregándole que estar vinculado por un contrato a término fijo puede eximir al trabajador de algunos beneficios como vacaciones, prima, incluso algunos propios de la organización.

Las personas que saben durante cuánto tiempo exactamente estarán en la organización, es decir aquellas contratadas a término fijo, al no tener un vínculo

seguro y estable con la organización buscan precisamente en las relaciones con sus pares, en este caso sus compañeros de trabajo, establecer lazos afectivos fuertes que compensen dicha ausencia. De una u otra forma la necesidad y el deseo de sentirse involucrado, aceptado y reconocido al interior del ámbito laboral se relaciona con la necesidad de aceptación como parte de la organización, con el deseo de ser reconocido por el otro no como un trabajador pasajero, sino como aquel que hace parte de todo el tejido social que constituye la organización y el establecer lazos afectivos fuertes con los otros constituye la forma de lograrlo.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación para el grupo de personas contratadas a término indefinido, se evidencia que para el total de las personas encuestadas, 46 de ellas que representan el 92% tienen como principal motivador la necesidad de logro; 28 personas equivalente al 56% del total de los encuestados ubican en un segundo lugar de preferencia la necesidad de afiliación y 31 encuestados es decir el 62% del total del grupo a término fijo, consideran la necesidad de seguridad en un tercer lugar.

MOTIVACION			
CONTRATO A TERMINO INDEFINIDO			
	LOGRO	AFILIACIÓN	SEGURIDAD
IMPORTANCIA	1	2	3
1	46	3	1
2	4	28	18
3	0	19	31
1	92%	6%	2%
2	8%	56%	36%
3	0%	38%	62%

El sistema de vinculación estable como lo es el contrato a término indefinido, genera en los trabajadores de la empresa estudiada satisfacer primordialmente la necesidad de logro, seguido por la necesidad de afiliación y dejando como último estímulo motivador la seguridad.

El conjunto de fuerza que orienta los deseos de este grupo de trabajadores esta movido en primera instancia por la necesidad de cumplir con los objetivos y metas propuestos, ya que una vez satisfecha la necesidad de seguridad a través de la estabilidad laboral que genera este tipo de contrato y el saber que se cuenta con el seguro médico familiar, la pensión y otros, además de la seguridad económica de un salario fijo; al igual que los trabajadores vinculados a termino fijo, la motivación principalmente está direccionada hacia el cumplimiento de metas asumiendo nuevos retos y teniendo la autonomía de poder formularse objetivos claros que conduzcan al éxito y la realización como profesional.

Cabe resaltar la importancia de la relaciones interpersonales para este grupo de colaboradores que, una vez parte de la organización su preocupación está orientada hacia la necesidad de afiliación, es decir al deseo de tener excelentes relaciones con los compañeros de trabajo, para afianzar sus relaciones interpersonales y mejorar el trabajo en equipo, la comunicación al interior del grupo y obtener continuamente reconocimiento por parte de los demás. Para este grupo de colaboradores, es constante el deseo de trabajar e interactuar con otros, de prestarles apoyo y de aprender los hechos de la vida a través de las experiencias ajenas, (McClelland) además de tener la continua necesidad de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad afecto y amor, tal como lo describe Maslow.

Si bien para ambos grupos su principal fuente de motivación es el conocimiento y experticia alcanzada, para las personas encuestadas contratadas a término fijo cobra menor importancia la relaciones con otras personas por cuanto la seguridad

de alguna manera se ve más vulnerable que en aquellas personas que tiene un contrato a término indefinido; caso contrario para el otro grupo, al sentir que de alguna manera su seguridad está garantizada la necesidad de afiliarse cobra mayor fuerza, además la posibilidad de establecer lazos afectivos es más fuerte por el tiempo de permanencia en la organización. Allí los contenidos determinantes de este motivo en la verbalización son colaboración y compañerismo, sus elementos motivacionales inconscientes como el control autentico y extratensión⁴⁸ son proyectados al plano consiente de dicha colaboración y compañerismo para estructurar un mecanismo integral de comportamiento afiliativo con adecuada satisfacción emocional e intelectual, en la relación yo - nosotros que va determinar los móviles de comportamiento en todos los aspectos laborales e interpersonales. El compartir fortalece el vínculo y el sentido de pertenencia hacia la organización gracias a la adecuada satisfacción emocional e intelectual que involucra armónicamente y equilibradamente los planos emocional y afectivo.

Los resultado de la investigación no evidencian una diferencia significativa entre cada una de las variables estudiadas en la Motivación, la orientación al logro es superior en ambos grupos pero la diferencia con las otras dos variables estudiadas, la necesidad de afiliación y la necesidad de seguridad no es muy significativa lo que podría llevar a pensarse que en el mundo laboral se vivencia un periodo de transición donde la orientación al logro empieza a tomar fuerza como principal fuente de motivación en los trabajadores, independiente del tipo de contrato por el cual se esté vinculado.

El mundo del trabajo da cuenta que la permanencia y garantía en una organización ha dejado de existir, finalmente lo que verdaderamente interesa es la posibilidad de aprendizaje y de dejar huella por los resultados logrados y no por el

⁴⁸ LONDOÑO Hector. Pg.71

tipo de contrato por el cual se está vinculado o por el tiempo de permanencia en la organización, la satisfacción que deja el trabajo bien hecho, el saber hacer, “independientemente del resultado siempre habrá crecimiento, porque la persona habrá ganado en fortaleza interior, porque habrá resueltos problemas desconocidos hasta entonces, porque en alguna medida habrá vencido el reto y conocerá mejor el límite de sus potencialidades.⁴⁹”

Es de resaltar que la seguridad nunca dejará de ser una necesidad primaria de satisfacción en la vida de cada una de las personas, siempre tendrá presencia y vigencia el motivo seguridad en todos los actos y expectativas de las personas: habrá siempre un temor emocional por la inseguridad actual y futura, de satisfacción de las necesidades psicofisiológicas primarias.

Si bien los encuestados manifiestan significativamente la necesidad al logro no obstante la seguridad nunca deja de ser importante y significativa, lo que permite considerar como afirma Héctor Londoño, que “cuando la mayoría de la gente se enfrenta con una amenaza para su bienestar, hace lo que sea necesario para evitar el perjuicio. Esta amenaza surge de condiciones peligrosas de trabajo en los aspectos de seguridad física, pérdida de empleo o de un medio de trabajo estable y familiar. El plano determinante en la estructura de personalidad del sujeto seguridad es el emocional que, aunque normal, presenta énfasis en los impulsos de gratificación inmediata donde el contenido determinante de este motivo en la verbalización consciente es el salario. Dicha verbalización consciente como proyección del elemento motivación inconsciente, compone “un mecanismo integral de comportamiento del sujeto seguridad, como un temor emocional por la inseguridad derivada de sus aprehensiones salariales, al mismo tiempo, que un

⁴⁹ ROMERO GARCÍA, Osvaldo. **CRECIMIENTO PSICOLÓGICO Y MOTIVACIONES SOCIALES**. Editorial CENCEL LTDA, Medellín, Colombia. 1995. Pg. 40

temor emocional por la inseguridad actual y futura de satisfacción de sus necesidades psicofisiológicas primarias⁵⁰”.

Las personas que laboran en organizaciones como la de este estudio de caso, han iniciado un proceso de asimilación y aceptación de unas condiciones laborales que no garantizan estabilidad y seguridad prolongada en el tiempo, pero que de alguna manera permiten satisfacer inmediata o a corto plazo las necesidades básicas procurando un relativo equilibrio al darle cabida al elogio a la competitividad interpersonal, a ser el mejor día a día, el primero. Es precisamente ese logro el que garantiza las posibilidades de mejorar la calidad de vida y satisfacción de las necesidades básicas o primarias, es decir la necesidad de desarrollo personal se asocia a la motivación del logro, desarrollo personal obtenido a través del uso de las capacidades.

3.3 RELACIÓN PRODUCTIVIDAD Y TIPO DE CONTRATACIÓN

La productividad siempre será para las organizaciones un aspecto importante a tener en cuenta ya que de ella depende el logro de objetivos y metas propuestos, si el nivel de productividad es alto la rentabilidad también lo es. Sin embargo cabe decir que la rentabilidad no solo es consecuencia del incremento de la productividad, porque se pueden obtener rendimientos así esta haya descendido.

La productividad es la fuente del éxito, es parte básica de la naturaleza humana que anhela el poder de alcanzar, lograr y conseguir el hacerlo mejor en el futuro que en el pasado. El termino productividad, engloba la esencia de esta inquietud humana en llegar a ser mejor y hacerlo mejor. En realidad, la productividad es reconocida como la clave para el progreso, el éxito y la supervivencia tanto en el

⁵⁰ LONDOÑO S. Hector; Pg. 63

ámbito personal como en la empresa, y por esta misma razón ha sido y siempre será un aspecto importante a evaluar en las organizaciones.

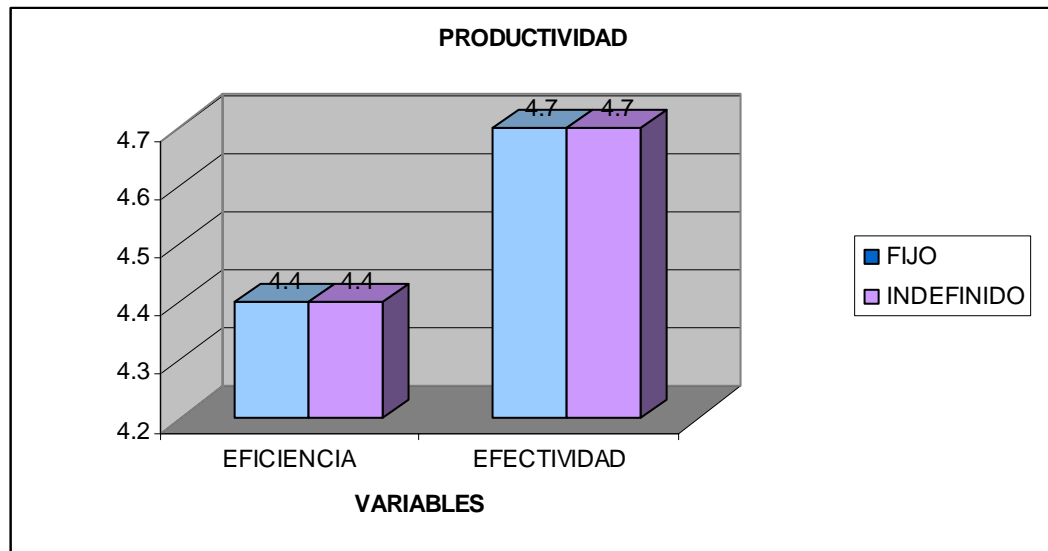
La productividad de la empresa y el desempeño personal constituyen criterios de análisis muy importantes para juzgar la rentabilidad, el crecimiento y en general el desarrollo de una organización, de ahí la utilización de diferentes técnicas y herramientas para evaluar la productividad y desempeño de los trabajadores en un tiempo determinado y de acuerdo a unos objetivos planteados y unas metas trazadas.

La productividad se entiende en la mayoría de los casos con base en la relación desempeño-resultados, es decir como la proporción entre la efectividad en relación con su eficiencia. Los conceptos de Eficiencia y Efectividad fueron puestos por Etzioni en 1964 para hacer referencia a la precisión y economía de los procesos en el primer caso y al logro de los objetivos y resultados en el segundo caso.

La eficiencia entonces hace referencia al adecuado manejo de los recursos, materiales y humanos y el tiempo y la efectividad se relaciona con el logro de los objetivos propuestos garantizando la calidad en los resultados. Productividad entonces no solo significa utilizar mejor los recursos que se tengan disponibles, y hacer las cosas más rápido; significa también hacer las cosas bien hechas garantizando su calidad, así que solo en la medida en que la eficiencia y efectividad sean altas, de esta forma podrá hablarse de una Productividad alta.

En los grupos parte de la investigación, es decir aquellos contratados a término fijo y aquellos contratados a término indefinido se encontraron niveles de productividad definidos en la variables de eficiencia y efectividad muy similares, utilizando una prueba de contraste W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar

medianas se obtuvo como resultado que no existe diferencia estadísticamente significativa entre las medianas para un nivel de confianza del 95,0%.



PRODUCTIVIDAD		
	EFICIENCIA	EFECTIVIDAD
FIJO	4.4	4.7
INDEFINIDO	4.4	4.7

Los resultados de la investigación dan cuenta que en la mayoría de los trabajadores vinculados a termino fijo, la eficiencia es óptima, es decir desempeñan su trabajo con rapidez y precisión, presentan los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida, establecen metas y responsabilidades, utilizan adecuadamente los equipos y elementos para la realización de sus funciones y demuestran una relación cuantitativa entre las tareas y las actividades de trabajo.

PRODUCTIVIDAD		
GRUPO VINCULADO A TERMINO FIJO		
	EFICIENCIA	EFECTIVIDAD
MEDIANA	FIJO	FIJO
	4.4	4.7

En relación a los porcentajes observados se puede decir que en una escala de 1 a 5, siendo 5 el valor mas alto y 1 el valor mas bajo, en el grupo de trabajadores vinculados a término fijo se obtuvo un promedio de 4.4 lo que puede relacionarse con que son personas cuya principal motivación es la orientación al logro, al deseo de hacer y ser cada vez mejor.

En cuanto a la efectividad en el trabajo, determinada por la calidad del trabajo considerada como la optima realización de los trabajos de acuerdo a los requerimientos, la identificación de mejoras en las tareas asignadas, ofrecer recomendaciones, preocuparse por ayudar a conseguir los resultados esperados y a cumplir con los procedimientos establecidos por la organización para garantizar la calidad de los resultados y buscar soluciones efectivas ante situaciones conflictivas en el desarrollo de sus funciones; y por el conocimiento del trabajo relacionado con el dominio de las técnicas, los procesos y las operaciones, así como la razón, el propósito y el impacto que el desempeño causa en las funciones de su área de trabajo.

GRUPO VINCULADO A TERMINO FIJO		
EFFECTIVIDAD		
MEDIANA	CALIDAD FIJO	CONOCIMIENTO FIJO
	4.7	4.7

Según los resultados arrojados por la investigación, se observa en el grupo de colaboradores vinculados a término fijo puntuaciones altas tanto en la eficiencia como en la eficacia, lo que sugiere una alta productividad, sin embargo se evidencia una leve diferencia, en donde la efectividad es mayor que la eficiencia es decir, son personas que se preocupan por garantizar la calidad de su trabajo y aplicar sus conocimientos de manera que cumplan con los requerimientos exigidos por la organización, donde aunque su eficiencia es alta, trabajar con rapidez no

constituye una prioridad; es decir no sacrifican la calidad del trabajo por mostrar resultados a corto tiempo o inmediatos.

En cuanto al grupo vinculado a término indefinido, al igual que el grupo vinculado a término fijo, evidencia una óptima productividad siendo esta más alta y donde es mayor la efectividad que la eficiencia.

PRODUCTIVIDAD		
GRUPO VINCULADO A TERMINO INDEFINIDO		
	EFICIENCIA IND	EFFECTIVIDAD IND
MEDIANA	4.4	4.7

Con relación a la efectividad en el trabajo de los colaboradores vinculados a término indefinido, los resultados permiten vislumbrar que dicho grupo se encuentran en un nivel óptimo, ya que cumplen con los objetivos propuestos a través del uso adecuado de los recursos, teniendo conocimiento del contenido, exactitud y precisión para la realización de las tareas. Además de cumplir con los procedimientos, dominar los procesos y operaciones que apuntan a garantizar la calidad.

GRUPO VINCULADO A TERMINO INDEFINIDO		
EFFECTIVIDAD		
	CALIDAD IND	CONOCIMIENTO IND
MEDIANA	4.7	4.7

En relación a los resultados observados se puede decir que en su gran mayoría los trabajadores contratados a término indefinido tienen un nivel de productividad alto, resaltando el hecho de ser más efectivos que eficaces, sin dejar de lado que son personas orientadas al logro, como fuente de motivación.

3.3.1 LA EFICIENCIA Y SU RELACIÓN CON LOS TIPOS DE CONTRATACIÓN (contrato a término indefinido y contrato a término indefinido)

La eficiencia personal hace referencia a la calidad, la cantidad, costo, cobertura y continuidad de los recursos que emplea una persona para lograr un resultado. En ambos grupos de investigación se observa un nivel de eficiencia similar, ya que tanto para el grupo contratado a término fijo como para el grupo contratado a término indefinido, el promedio fue de 4.4. Lo anterior evidencia una alta eficiencia, ello quiere decir que las tareas son hechas con un máximo de economía en tiempo y recursos, el uso del recurso es valorado a gran escala y el tiempo constituye un referente para evaluar los resultados en ambos grupos.

Cabe precisar que no existe ninguna relación entre el tipo de contratación y la eficiencia de las personas, podría pensarse que aquellos contratados a término fijo deberían ser más eficientes ya que su tiempo está determinado para realizar las tareas y evidenciar el desempeño, aspecto que podría influir en una mejor administración del tiempo y en la fijación de metas más claras permitiendo que sus esfuerzos se orienten a la consecución de resultados. Sin embargo puede ser precisamente el deseo de hacer tan bien las cosas y garantizar la efectividad en los resultados lo que hace que tomen un poco más de tiempo que aquellos contratados a término indefinido.

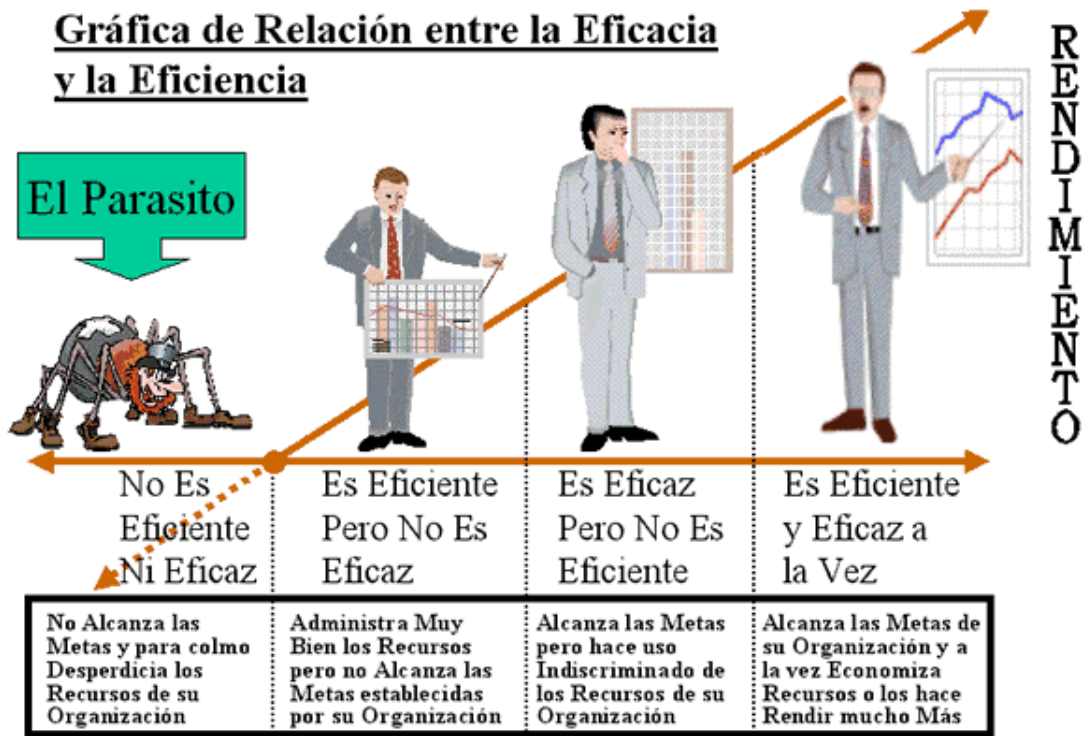
Lo relevante en los resultados de la investigación es que ambos grupos tienen puntuaciones altas en la Eficiencia independiente del tipo de contrato que se tenga, ya que al evaluar cada uno de los ítems que componen la variable de eficiencia a través de una prueba de independencia, no se encontró ninguna diferencia.

3.3.2 LA EFECTIVIDAD Y LOS TIPOS DE CONTRATACIÓN (contrato a término indefinido y contrato a término indefinido)

La productividad no se mide solo en relación a la eficiencia, es decir realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos es importante pero es aun más indispensable lograr la efectividad en los resultados.

No se observa una diferencia significativa en los grupos de investigación en lo que respecta a la medición de la efectividad y la eficiencia, sin embargo los resultados obtenidos son mayores en efectividad que en eficiencia para ambos grupos, esto quiere decir que la calidad de los resultados es prioridad en la población evaluada, los resultados son óptimos en el campo laboral y existe gran interés por las metas y el logro de excelentes resultados, aspecto que va de la mano con la afirmación de Peter Drucker “un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia lo es aun más decisiva”. Se evidencia en el caso estudiado que siendo la eficiencia alta lo es más la efectividad. Existe rendimiento cuando la eficiencia y la eficacia son altas, cuando la persona alcanza las metas de su organización y a la vez economiza los recursos o los hace rendir mucho más.

Gráfica de Relación entre la Eficacia y la Eficiencia



Recursos Humanos y Management Empresarial **José Luis Beas Aranda**

Si bien los resultados son altos para ambos grupos no existe diferencia significativa en los resultados, tanto del grupo vinculado a término fijo como para el grupo vinculado a término indefinido, el promedio es de 4.7 en una escala de valoración que va de 1 a 5; lo anterior puede relacionarse con lo que refiere Oswaldo Romero García “cuando la necesidad de éxito es mayor los resultados son mejores”, de esta forma podría pensarse que en la medida en que las personas vinculados a término fijo tienen una orientación al logro mayor que los vinculados a término indefinido su nivel de eficacia también lo es.

Por ello para determinar la efectividad fue preciso evaluar la calidad y el conocimiento del trabajo. Ambos grupos obtuvieron puntuaciones altas, donde el promedio fue de 4.7 estando por encima de 4 puntos sobre una escala de cinco, no se obtuvieron diferencias significativas, aspecto que ratifica su preocupación y

deseo de hacer su trabajo de la mejor forma posible y que se relaciona a su vez con un mundo laboral que exige cada vez personas con mayor conocimiento, mayor facilidad de aprendizaje y adaptación al cambio, mayor capacidad de respuesta mayor capacidad para enfrentar diferentes retos y generar propuestas alternativas y de impacto para las organizaciones.

Las organizaciones modernas más que la eficiencia y la eficacia, buscan la efectividad, buscan determinar los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Efectividad de los diferentes procesos en todas las áreas de la organización, gestado y logrado por el talento humano, apoyados en los equipos y nuevas tecnologías, con métodos innovadores de administración. Es aquí donde cobra fuerza el conocimiento y el Talento con el que cuentan los trabajadores en la Organización, su potencial se constituye en un valor diferenciador y por lo tanto en una ventaja competitiva, solo en la medida en que se cuente con un buen potencial Humano podrá hacerse un adecuado manejo de los diferentes recursos físicos y tecnológicos.

La modernización de las organizaciones implica necesariamente la actualización de los modelos gerenciales de administración donde predomina el trabajo en equipo, los equipos auto-dirigidos con direccionamiento estratégico, los Grupos de Integración de Trabajo (GIT), los métodos de trabajo productivo, la gerencia de procesos, el empoderamiento, los nuevos procesos de transformación cultural con personas altamente capacitadas; todo ello pensando en la concepción del desarrollo integral del ser⁵¹, ya que mucho se ha intentado para activar el fuego del entusiasmo y encender la llama de la motivación para vislumbrando el nivel que podrían alcanzar las personas en una organización, la felicidad de la que podrían disfrutar y el profundo reconocimiento que podrían obtener al utilizar su potencial máximo.

⁵¹ CALDERÓN Hernandez, Gregorio. PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO SOBRE EL TALENTO HUMANO. Profesor Asociado. Pg.40

Es importante señalar que no todas las empresas trabajan motivadas por este tipo de filosofía, muchas aun no reconocen el sentido del Ser Humano como un ser integral ni comprende el verdadero impacto de la importancia en un nuevo tipo de Administración. Para el caso estudiado el conocimiento es esencial, ya que no es una empresa de producción que evidencie productos tangibles, por el contrario es una empresa de servicios públicos cuya actividad se basa en la gestión intangible del conocimiento. Gensa S.A. ESP basa su ACTIVIDAD en (1.) La prestación de uno o más de los servicios públicos de que trata la ley 142 de 1994. Desarrolla actividades propias del sector eléctrico tales como generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización. Adicionalmente podrá desarrollar actividades de telecomunicaciones y operar en el país o en el exterior. (2.) Promover el desarrollo de proyectos hidroeléctricos y de cualquier otra fuente de energía convencional, y no convencional o alternativa. (3.) Promover y desarrollar programas y proyectos de Uso Racional de la Energía (URE) y fuentes no convencionales de energía. (4.) Construcción, administración, operación, mantenimiento y reparación de todo tipo de infraestructura eléctrica. (5.) Realización de estudios de consultoría, interventorías, dirección y administración técnica, construcción, operación y mantenimiento de proyectos, obras civiles y electromecánicas. (6.) Ante el Mercado de Energía Mayorista (MEM) es agente Generador, Comercializador y Distribuidor de Energía Eléctrica.

Más allá de los activos fijos tradicionales, las organizaciones modernas como Gensa S.A ESP valoran hoy la consecución de su visión, misión y objetivos a partir de acciones estratégicas, siendo una de las más importantes el uso competitivo del recurso denominado conocimiento. Es el capital intelectual la clave y el conocimiento de los colaboradores de Gensa S.A ESP el instrumento para continuar el asenso al éxito.

Como se mencionó, Hidromiel S.A. ESP cambió su razón social a *GESTIÓN ENERGÉTICA S.A. ESP*⁵², en marzo de 2004, dando inicio a una nueva etapa para la Compañía, motivada esta decisión por el reto que significó aprovechar la confianza que el gobierno nacional depositó en la nueva administración de la empresa para utilizar el talento humano que por diez años se había formado en el desarrollo del Proyecto Miel I, (el cual culminó y se vendió en diciembre de 2003), para aplicarlo en distintos campos de la ingeniería y en el desarrollo de proyectos a lo largo y ancho del territorio nacional. Fue así como el conocimiento obtenido fue ventaja competitiva para que Gensa S.A ESP comenzara el 2004 con dos frentes de trabajo y haya finalizado este mismo año con diecinueve proyectos.

La labor adelantada por Gensa S.A ESP fue en cuatro ciudades del sur país donde se suministro la energía eléctrica; Puerto Carreño la cual es subestación y línea de interconexión con Venezuela; Inírida (Guainía), que paso de 8 horas a 16 horas; Mitú (Vaupes) y Leticia (Amazonas). En las tres ultimas se mejoró ostensiblemente la prestación de servicio al haberse recuperado notablemente el parque generador y aumentado el numero de horas en el suministro diario de energía y la generación de respaldo. El valor agregado de Gensa S.A ESP fue realizar dichas actividades a costos menores de los que lo realizaban las empresas locales.

Durante el año 2004 Gensa S.A ESP tuvo activa participación en diversas actividades que pueden ser resumidas en cuatro servicios: Administración, Operación y mantenimiento (AOM) de infraestructura eléctrica, interventorías, gerenciamiento de proyectos y consultarías. Entre estos los siguientes:

- Interventoría al AOM de Hidroprado
- Mantenimiento Civil Infraestructura Plantas de Generación de la CHEC.

⁵² Tomado de: INFORME DE GESTION – Año 2004. Gestión Energética S.A. ESP

- Supervisión de los estudios de actualización de los diseños del transvase bajo del río Guarinó al embalse de la Central Miel I.
- Convenio Interadministrativo con la EIS de Cúcuta.
- Diseño Túnel METROAGUAS S.A. ESP
- Proyecto río Calderón.
- PCH Mitú.

En diciembre de 2004 se firmó con el Ministerio de Minas y Energía, tres convenios interadministrativos; la asistencia técnica para la administración general y ejecución de los recursos del presupuesto general de la nación, la estructuración, desarrollo y ejecución de actividades relacionadas con AOM y la normalización de de redes eléctricas en barrios subnormales en el norte del país.

Para el año 2005⁵³ se da la capitalización de los activos de generación Termopaipa e Hidroprado dando solidez patrimonial a Gensa S.A ESP y posicionándola como una de las dos primeras empresas más grandes de la región y sexta generadora de energía del país. Este súbito y contundente crecimiento no fue gratuito: la gestión demostrada en grandes proyectos de infraestructura eléctrica, el alto perfil de los profesionales, los bajos costos laborales y la transparencia de los procesos fueron hechos incuestionables para que el Gobierno Nacional visionara en Gensa S.A ESP no solo un ente desarrollador de proyectos temporales per se, sino también un receptor de grandes activos productivos que permitirían recomponer situaciones deficitarias de otras empresas del Estado y darle largo aliento a esta.

Así mismo se consolidó Gensa S.A ESP como una empresa ejecutora y operadora de proyectos de infraestructura energética, ampliando el portafolio de servicios considerablemente; realizando actividades en gran parte de la geografía nacional

⁵³ Tomado de: INFORME DE GESTION – Año 2005. Gestión Energética S.A. ESP

traducidas en la presencia del Estado para el mejoramiento de la calidad de vida de muchos Colombianos que lo necesitan.

Las actividades inherentes al negocio para el año 2005 incluyen:

- Generación y comercialización de energía; (Termopaipa ubicado en Paipa, Boyacá) donde las unidades Paipa 1,2,3 y 4 son negocio de generación ante el mercado de energía mayorista (MEM) a partir de noviembre del 2005.
- Gerenciamiento de proyectos y estudios de consultaría, donde se incluye:
 - Mantenimiento civil de plantas mayores y menores de la CHEC (Caldas),
 - Consultoría para el diseño del Tunel Colector bastidas (Mar caribe, Santa Marta),
 - Estudios de aprovechamiento hidroeléctrico del río calderón, (Amazonas),
 - Construcción de la PCH MITU (Mitu, Vaupes), Rehabilitación y mejoramiento de microcentrales (Mutatá en Bahía Solano, Choco – Araracuara, Caquetá – el Buco en Belalcázar, Cauca),
 - Estudios PCH La Chorrera (Amazonas)
 - Estudios PCH Juradó (Choco)
 - Estudios de factibilidad para la microcentral de Olivares (Manizales)
 - Valoración de los estudios existentes del Proyecto Hidroeléctrico Miel II.
- Se renuevan los servicios de AOM de infraestructura eléctrica en Leticia, Inírida, Mitu y Puerto Carreño,
 - además de realizar AOM en las centrales Diesel de Acandí, Capurganá y Chocó,
 - AOM de la PCH de Mutatá, Bahía Solano y Choco,
 - AOM Diesel en Bahía Solano – Choco

- Estructurar, desarrollar y ejecutar actividades relacionadas con la AOM en las Zonas 3 y 4 en el “Programa Ejecución de recursos AOM 2004” (Meta, Vichada, Guainía, Caquetá, Amazonas y Vaupes.)
- Interventoría CHEC, prestación del servicio para la remodelación de redes.
- Normalización de redes en los barrios subnormales de Santa Marta, Cartagena, Barranquilla y Valledupar.

En el 2006⁵⁴ Gensa S.A. ESP continuó consolidándose como una empresa ejecutora y operadora de proyectos de infraestructura energética, con operaciones a lo largo del territorio nacional. Entre las actividades empresariales se destaca la Producción de Energía y Gestión Comercial como agente generador y comercializador del mercado de energía Mayorista, consolidó su papel como generador térmico a carbón más grande del país, con una producción superior al 9.6% a la obtenida en el año anterior y unas ventas entre contratos y bolsas de energía superiores; estrategia que significó un beneficio económico durante el año, si se compara el valor de venta en contratos frente al costo de la cobertura de los mismos. Adicionalmente se dio cumplimiento al convenio de desempeño suscrito con el Ministerio de Minas y Energía y se superaron las expectativas del pago de potencia del PPAde Paipa IV. Durante el año 2006 se evidenció el mejoramiento continuo sobre la operación y disminución del riesgo potencial en la Central, lográndose una calificación de 74%, que significa superior al promedio, dentro de los estándares internacionales, según lo ratificó la firma JLT Risk Solution Limited.

En cuanto a la Operación y Construcción de Infraestructura Energética, Gensa S.A ESP continuó prestando sus servicios al Gobierno Nacional para la administración, operación y mantenimiento de la infraestructura eléctrica de las zonas no interconectadas del país, principalmente las centrales térmicas diesel de las

⁵⁴ Tomado de: INFORME DE GESTION – Año 2006. Gestión Energética S.A. ESP

ciudades de Leticia, Inírida, Guapi, Mitú y Acandí-Capurganá, la subestación de Interconexión con Venezuela en Puerto Carreño, al igual que las pequeñas centrales hidroeléctricas del Chocó en Bahía Solano y Bahía Cupica. Cabe anotar que en el documento CONPES No.3453 del 11 de diciembre de 2006 se resalta la contratación de Gensa S.A. ESP como operador público calificado, por parte del Gobierno Nacional, mostrando el crecimiento de indicadores de operación, tales como la eficiencia en el consumo de combustibles y las horas de prestación de servicio. De igual manera se continuaron y adelantaron nuevos convenios para la ejecución de proyectos de infraestructura de distribución de energía, tanto en las zonas no interconectadas atendiendo poblaciones de la orinoquía, amazonía, litoral pacífico y el Urabá Chocoano, como en la zona interconectada principalmente en la Costa Atlántica donde se desarrollaron proyectos PRONE de normalización eléctrica en barrios subnormales de las principales capitales de departamento del norte colombiano.

En el Gerenciamiento y Consultoría de Proyectos, fue bastante fructífera la gestión de Gensa S.A. ESP en el desarrollo de proyectos, en especial de pequeñas centrales hidroeléctricas. Se continuó con la construcción de la PCH Mitú observándose importantes avances en las obras de infraestructura, vías, campamentos, etc. que permitirán en el 2007 atender la construcción de obras civiles e hidráulicas de captación y conducción de aguas de la Central. Durante el período se avanzó de manera importante en el proceso de diseño y fabricación de los equipos electromecánicos de la Central. Igualmente se logró la rehabilitación de las PCH de Gabypol en Araracuara (Caquetá) de Mutatá en bahía Solano (Chocó) y del Buco (Cauca). En cuanto a consultoría de proyectos la Empresa atendió los diseños de las PCH de la Chorrera (Amazonas) y de Juradó (Chocó), igualmente la factibilidad de la microcentral hidroeléctrica Olivares para Aguas de Manizales y la prefactibilidad del desarrollo hidroeléctrico del río Calderón (Amazonas).

En lo referente a aspectos de Planeación Estratégica, durante el año 2006 se configuró el Sistema de Gestión de la Calidad en Gensa S.A. ESP que incluyó la divulgación de la política de calidad, la planeación de los proyectos a través de planes de calidad y la adopción de procedimientos documentados exigidos por la norma NTC ISO 9001:2000. Se comenzó con la implementación, verificación y seguimiento del mismo por medio de auditorías de calidad mostrando un avance del 52%. Para el primer semestre de 2007 se pretende obtener la certificación de calidad en las principales actividades de la empresa.

Cabe resaltar dos aspectos en el tema administrativo y logístico de la Organización en el transcurso del año 2006. De un lado la inauguración de la nueva sede propiedad de la Empresa al adquirirse los dos últimos pisos de uno de los edificios más bellos de la ciudad de Manizales ubicado a su vez en una de las zonas de importantes atractivos urbanos. La Empresa por tanto cuenta con una serie de oficinas debidamente amobladas a las necesidades actuales, donde despachan cerca del 80% de los funcionarios de planta de la Organización.

Finalmente es de resaltar el ejercicio de reestructuración de la Estructura Organizacional de Gensa S.A. ESP de tal manera que la Empresa contase con una base sólida de funcionarios para atender adecuadamente los distintos negocios. Para el 2005 contaba con 10 personas en la planta personal, en julio de 2006 aprueban una planta de 98 cargos a término indefinido.

Es así como los años de experiencia en la profesión de los colaboradores de Gensa S.A. ESP, los buenos manejos en el proceso de producción, la optimización de recursos y la motivación es un indicador de capital humano como también los es la satisfacción del cliente como indicador de capital cliente, derivados de las medidas para administrar el capital intelectual.

Así pues que retomando la productividad de las personas en el trabajo como la relación de su efectividad con su eficiencia, la productividad en Gensa S.A. ESP se evidencia en la generación y agregación de valor por parte de los trabajadores a la empresa a través de la maximización y desarrollo de su conocimiento. La continua construcción de redes del conocimiento, la interacción, el pensamiento, el análisis y síntesis de la información, y en general la utilización de diversos recursos llevan a la producción de servicios, que se debe medir como costo histórico, donde la historia de los negocios ya no es pasada y menos aún distante en el tiempo, sino que es presente y futura. Es necesariamente presente porque el negocio es actual y, de alguna manera, asunto del futuro en la medida en que debe servir para proyectarlo y evaluarlo para cerciorarse de si está o no en capacidad de continuar vigente, lo que indiscutiblemente evidencia un cambio en el énfasis en la medición del valor. Allí se encuentra la gestión del conocimiento o mejor denominado como administración del capital intelectual, como respuesta a los desafíos derivados de los activos intangibles y demás realidades de los negocios modernos, que al realizar la medición tiene un centro en lo humano pretendiendo reflejar el capital humano de la empresa, la renovación y el desarrollo de esos recursos.

La posibilidad de administrar el conocimiento, según Samuel Alberto Mantilla B.⁵⁵ es una realidad, ya no se concibe el conocimiento como algo exclusivamente cognitivo y personal. Constituye un alto valor y fuente de riqueza; un recurso, o un activo, que requiere administrarse mediante procesos organizacionales. Más aún, un recurso crucial para las organizaciones modernas, el apalancamiento clave en los mercados más competidos y vital para la sostenibilidad de las ventajas competitivas. La gran diferencia radica en que anteriormente era un sistema que trabajaba sobre datos para producir información y ahora se convierte en un proceso que trabaja sobre la información para producir conocimiento donde la

⁵⁵ MANTILLA B. Samuel Alberto. CAPITAL INTELECTUAL. Contabilidad del conocimiento. GESTOR (Grupo Estratégico De Desarrollo Y Transformación Organizacional). Medellín Colombia. Documento, Pg.18

característica fundamental de los activos intangibles es que estos crecen exponencialmente, se desarrollan y no se agotan, convirtiéndose así en un elemento fundamental para la estrategia del negocio.

Es así como el material fundamental de la construcción de una organización moderna es el conocimiento. Si bien es cierto que todavía queda mucho camino por recorrer, lo que está claro es la dirección hacia dónde va el cambio: la prelación del ser humano, de su capacidad cognitiva (competencias), que, en última, es lo que lo diferencia de los otros recursos. Una acción que se da en el actuar empresarial (negocios) pero que va más allá generando una nueva economía y un mundo nuevo.

Cuando las organizaciones comienzan a darse cuenta de la importancia de “saber qué es lo que saben”⁵⁶ se genera conocimiento a partir de sus experiencias, ganancias, logros y fracasos, lo que reafirma la supervivencia en un ambiente cambiante como el que exigen los actuales mercados mundiales.

3.4 EL NUEVO PERFIL DEL TRABAJADOR EN UN MUNDO LABORAL ENMARCADO POR LA FLEXIBILIDAD

“El Crecimiento de las organizaciones se fundamenta primero en el desarrollo de las personas y luego de los objetos” (Max Neef)

Los diferentes cambios socioeconómicos están haciendo que las organizaciones busquen nuevas estrategias que permitan atender y potenciar su competitividad. La incorporación de equipos y nuevas tecnologías ha sido un elemento

⁵⁶ ESPINOSA. Ángela. METODOLOGÍA CIBERNÉTICA PARA ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN. Revista Sistema, No. 50. ACIS, Bogotá. Enero – Marzo, 1992. Pág. 23.

fundamental de dicha estrategia y el factor humano ha sido considerado como un elemento básico de la estructura productiva.

La necesidad de mejorar la productividad y de reducir los costos está conduciendo a las empresas a una nueva concepción del trabajo. Actualmente las actividades industriales están inmersas en una etapa de transición que supone pasar de una organización tradicional del trabajo a un tipo de organización nueva más flexible. “En este marco el capital humano se convierte en un factor clave para la competitividad de las empresas, de los sectores y de los países, superando su papel tradicional como un elemento más de la cadena productiva. A modo de síntesis, puede afirmarse que estamos inmersos en un importante proceso de cambio en el que la “Economía Industrial” está dando paso a la “Economía Creativa”, en la que los factores que dotan de ventaja competitivas se están modificando y en la que la fuerza más importante de todas es el creciente poder de las ideas⁵⁷”.

Si la concepción del trabajo ha ido cambiando así mismo el perfil del trabajador se ha ido modificando y acomodando a los requerimientos de un mundo laboral más flexible, global y competitivo. De hecho, el perfil humano que se requiere en la “nueva economía”, “sociedad del conocimiento”, es muy diferente al del pasado e, incluso, al que corrientemente está disponible en el mercado de trabajo, dando una notable importancia a aspectos como la creatividad o el trabajo en equipo.

Una sociedad del conocimiento que exige personas altamente competitivas caracterizadas por tener no solo un adecuado nivel de conocimiento, sino que exige un tipo de características de carácter intrínseco relacionadas con los rasgos de personalidad y motivaciones. Exige un ser integral, “...integralidad con lleva a aprender a construir capacidades con sentido ético, no basta con el manejo de lo

⁵⁷ HERMOSILLA, Angel El perfil del nuevo Trabajador Industrial. Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico Febrero 2003. Pag 3

técnico o funcional, se requiere el manejo de la información y la comunicación, capacidades de interacción social, dominio de la cultura científico – tecnológica, conocimiento de sí mismo y respeto con el entorno natural⁵⁸”. El nuevo trabajador en la organización debe caracterizarse por tener:

Dominio de lo técnico y de lo tecnológico: El dominio de la técnica no es suficiente, se requiere comprender el por qué de las cosas, es decir se debe aprender los fundamentos de la disciplina. El ideal de la especialización con grandes habilidades manuales está siendo reemplazada por personas quizás con menos de esas habilidades pero con mayor nivel académico que tengan facilidad para “interpretar instrucciones escritas, leer gráficos, elaborar tablas y diligenciar formularios, efectuar cálculos elementales⁵⁹”. (SENA, 1994:45)

Disposición al Cambio: Los cambios no se imponen por decreto, se requiere que las personas lo apropien y estén dispuestos a cambiar de paradigmas tradicionales, ello demanda formación y entrenamiento para conocer el saber implícito, aceptar la incidencia y funcionamiento de todo el trabajo en la organización.

Evaluación de Riesgos: Desarrollar la capacidad de toma de decisiones y de actuar en forma rápida y correcta tal cual como la empresa moderna lo requiere, donde se evalúe en forma clara y precisa las acciones a seguir.

Hacer seguimiento: Tener la capacidad de saber visualizar a través de las personas y de la tecnología existente en la empresa, que estas están continuamente logrando los objetivos esperados, sin excederse del capital que se posee para llevar a cabo las tareas.

⁵⁸ CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio Profesor Asociado. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES. PRIMER CONCURSO NACIONAL DE ENSAYO Y MONOGRAFÍA INVESTIGATIVA. ASCOLFA. (Primer puesto) PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO SOBRE EL TALENTO HUMANO. Septiembre de 2002 pg.43

⁵⁹ Ibid. Calderón G. Pg. 43

Utilizar el recurso tecnológico: Como empresa moderna que ha desarrollado tecnología de punta, necesita de personal capacitado para utilizarla lo que exige conocimiento de sistemas informáticos y de una segunda lengua.

Visión global del negocio: En la empresa de hoy el trabajador participa interdisciplinariamente en la toma de decisiones, por lo que debe tener una visión clara de esta que le permita reconocer y diferenciar los objetivos y así ser asertivo en su momento sin dejar de lado el impacto de dichas decisiones tanto a nivel personal como organizacional.

Capacidad de Aprendizaje: espíritu de superación y ganas de aprender nuevas cosas es la premisa para que el nuevo trabajador pueda lograr adaptarse, desarrollarse y mantenerse en una organización. Continuamente se está en un proceso de dar y recibir conocimiento para el desarrollo no solo organizacional si no también profesional y personalmente. El aprendizaje comienza a nivel interno el trabajador debe conocer e interactuar con las personas, además conocer las estrategias empresariales, la misión y visión de la organización, y la estructura en sí. En forma externa, debe saber lo que el cliente necesita y busca reconociendo la continua las exigencias del mercado actual.

Polifuncionalidad⁶⁰: Este es uno de los rasgos que el trabajador moderno debe poseer con mayor intensidad, ya no solo se le exigirán habilidades técnicas, deberá contar con otras competencias partiendo desde las básicas tales como el pensamiento reflexivo, la flexibilidad mental, la lecto - escritura, el pensamiento lógico y las actitudes creativas, hasta las inherentes al desempeño social como la habilidad para trabajar en grupo, negociar, interrelacionarse y las personales como la autoestima y la seguridad en sí mismo. Debe estar capacitado para laborar en cualquier segmento de la empresa, y saber llevar a cabo las tareas que

⁶⁰Ibid. Calderón, G. Pg.42.

se le exijan o se le presenten en algún momento determinado. Debe poseer el dominio de diversas competencias.

De esta manera puede decirse entonces que el perfil del nuevo trabajador esta caracterizado por ser un “actualizador del yo”. Maslow luego de elaborar la definición de salud mental y la teoría sobre la motivación humana, califico como “actualizadores del yo” al grupo de personas que buscan la autorrealización, afirmó: “es posible solo en los adultos; tiende a considerarse un estado esencial, decisivo; como una meta lejana, más que como un proceso activo que opera durante toda la vida: algo que está siendo más que llegando a ser”. Retomando a F.G Goble, el proceso de autorrealización representa el desarrollo o el descubrimiento del verdadero yo y el ensanchamiento del potencial en existencia, o latente. Estas personas son menos susceptibles a la emoción y más objetivas con respecto a sus propias observaciones; tienen mas poder decisorio y una mas nítida idea de lo correcto y lo erróneo; resultan mas precisos en sus predicciones; su habilidad los hace más eficientes, más capaces de elaborar un juicio, lúcido, ya que tal agudeza abarca muchas áreas de la vida e incluye la comprensión. Son personas como las llama Maslow, decisivas que cuando la cognición se desvía hacia la segunda clase de percepción se hacen posibles la decisión, el juicio, la condena, la planificación y la acción.

“Las personas plenamente realizadas se hallan dedicadas a algún trabajo, actividad, deber o vocación, que consideran fundamental. A causa de haber sentido interés por ello, laboraron intensamente, hasta que la común distinción entre deber y juego llegó a ser imprecisa, pues para ellos el trabajo es apasionante y deleitoso; les parece que el compromiso que representa un cometido importante es un requisito de índole superior por lo que e refiere a desarrollo, autorealización y felicidad.(Maslow)⁶¹ ”

⁶¹ G. GOBLE, Frank. LA TERCERA FUERZA. 196... Pg. 39

La mayoría de los *actualizadores del yo*⁶², pueden caracterizarse por ser personas que poseen:

Creatividad: (sinónimo de salud para A. Maslow), de autorrealización y plenitud humana; se asocian a tal característica la flexibilidad, la espontaneidad, el valor, la disposición de exponerse a cometer errores, la generosidad o ánimo abierto y la humildad. La persona de índole verdaderamente creativa es aquella capaz de pensar “desorbitadamente”; de sentir la certeza de que muchas de sus grandes ideas probarán ser dignas de tenerse en cuenta.

Espontaneidad: sinónimo de creatividad, quienes se han realizado son menos inhibidos; por tanto, más expresivos naturales y abiertos; no sienten necesario ocultar sus sentimientos ni sus opiniones. La creatividad requiere valor, habilidad para mantenerse firme, capacidad para ignorar las críticas y el ridículo y sagacidad para resistir el peso de la cultura en que uno se halla inmerso. Esto acontece debido a la habilidad para concentrarse en el trabajo que desarrollan y olvidarse de sí mismo; a causa de la fe personal y del autorrespeto está más comprometido con la labor que tienen en sus manos que en proteger su yo. El individuo creativo es flexible, capaz de cambiar cuando la situación vira; de abandonar hábitos, de desafiar la indecisión y las oscilaciones circunstanciales, sin hacer aspaviento alguno, puesto que no se siente amenazado por lo imprevisto como lo están aquellos de ánimo rígido e inflexible.

Escaso grado de auto conflicto: en paz consigo mismo, la personalidad de este se halla integrada; ello significa que cuenta con mas energía para utilizar en proyectos fecundos, donde se encierran bien relacionados los valores de verdad, bondad y belleza.

⁶² LONDOÑO S. Hector Pg. 33

Autocontrol: Esta persona tiene un saludable respeto por sí mismo, basado este en la conciencia de ser competente e idóneo; no necesita ni valoriza la fama injustificada ni la notoriedad, pues tiene un claro sentimiento de poder; Gobierna su propio ser y su destino, sin temor ni vergüenza de si mismo ni desánimo por sus errores.

Alto grado de independencia: Su deseo de aislamiento es diferente de aquel de índole neurótica cerrada, terrible, que atenaza a los precariamente ajustados; algunas veces, aunque puedan parecer lejanas y desligadas, disfrutan la compañía de terceros que en verdad no les resultan necesarios. Pueden ser individualistas pero a la vez solidarios y comprensivos.

Libertad Psicológica: “Aquellos plenamente realizados, son capaces de tomar sus propias decisiones, incluso ante la opinión contraria y aun, oponer resistencia a los índices de la propia cultura cuando éstos contrastan con sus puntos de vista⁶³”.

Autodisciplina: Es fácil para estas personas ya que lo que desean hacer esta de acuerdo con lo que piensan que es correcto; sus valores se basan en lo que constituye la verdad, según ellos, mas que en lo que otros expresan. “Viven dentro de un sistema de calores estable, no en un mundo mecánico en el que faltase todo valor.”

Afiliación: Tienden a establecer profundas y estrechas amistades, son sinceros y bondadosos, tolerantes respecto a las limitaciones ajenas, se oponen de modo extremo lo deshonesto, lo mendaz y no transigen con el engaño, la crueldad y la hipocresía.

Metamotivación: “fundamentalmente, la íntima urgencia de desarrollar y realizar su propia capacidad, su potencial...⁶⁴” en otras palabras, lo impulsa de manera

⁶³ G. GOBLE, Frank. LA TERCERA FUERZA. 196... Pg. 42

esencial el deseo de su total realización. Maslow ha llamado así el impulso de actuar más allá de las necesidades básicas, al quedar estas satisfechas pasa a un nivel de urgencias de tipo superior y llega a ser movido por un cuerpo nuevo y global de necesidades de categoría elevada descritas como urgencias de desarrollo que contrastan con las necesidades básicas. Se estima están biológicamente fundamentadas y son parte esencial del ser humano. Los *valores del ser*⁶⁵ son *Totalidad, Perfección, Completar, Justicia, Vivacidad, Riqueza, Simplicidad, Belleza, Bondad, Originalidad, Facilidad, Recreación, Verdad, honestidad, realidad, Autosuficiencia*. Así pues, el nuevo trabajador esta invitado a la innovación continua y a la autorrealización del yo para desarrollarse en la organización tanto a nivel profesional como personalmente.

⁶⁴ MASLOW, Abraham H. **MOTIVATION AND PERSONALITY**, Harper & Row, Nueva York,1954. Tomado de: G. GOBLE, Frank. LA TERCERA FUERZA. 196... Pg. 43

⁶⁵ MASLOW, Abraham H. **TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING**, Van Nostrand, Nueva York,1962 Tomado de: G. GOBLE, Frank. LA TERCERA FUERZA. 196... Pg. 59

4 CONCLUSIONES

- Los resultados de la investigación permiten evidenciar que para el caso estudiado no existe ningún tipo de relación entre los tipos de contratación, la motivación y la productividad del trabajador, es decir independiente del tipo de contrato por el cual se esté vinculado el trabajador a la organización, la motivación y la productividad serán igual ambos grupos.
- No se obtuvo una diferencia significativa en las variables de Motivación (seguridad, logro y afiliación) ya que tanto el grupo contratado a término Fijo como el contratado a término Indefinido mostraron estar motivados al logro y tener una buena productividad.
- Cabe resaltar que se aprecian unas leves diferencias. Para el caso de la Motivación ambos grupos se encuentran motivados al logro sin embargo el grupo contratado a Término Indefinido obtuvo una mayor orientación al logro que el contratado a término Fijo. En cuanto a la necesidad de Seguridad y a la necesidad de Afiliación los resultados fueron inversos, el grupo Contratado a término Fijo le dio un mayor grado de Importancia a la necesidad de seguridad que a la necesidad de Afiliación y el grupo contratado a término Indefinido le dio mayor relevancia a la Afiliación sobre la seguridad. Lo anterior puede estar relacionado con el contrato, ya que aquellas personas vinculadas a término Fijo al tener un tipo de contrato un poco más inestable hace que sea mayor la necesidad de satisfacer su seguridad en alimentación, vivienda y educación.

- Es importante decir que si bien la Motivación al logro fue considerada para ambos grupos como la más importante, la necesidad de seguridad nunca dejará de serlo, mientras las personas suplan sus necesidades básicas no solo su calidad de vida sino también sus intereses motivacionales irán trascendiendo al camino de la autorrealización. Lo interesante de observar una alta necesidad de logro es que evidencia que las personas que trabajan en la organización son un Talento Humano movido por la necesidad de ser cada vez mejor, por la necesidad de mostrar resultados y logros, por el deseo de alcanzar la excelencia y no solo por la necesidad de satisfacer una necesidades básicas.
- Por último cabe decir que el mundo del trabajo actual ofrece unas condiciones laborales más flexibles, que no solo exigen a las organizaciones nuevos modelos de administración sino también un nuevo perfil del trabajador, en donde no solo la experiencia y los conocimientos adquiridos son indispensables a la hora de tomar la decisión de contratar a alguien sino que entran a jugar otras variables que cada vez toman mayor peso en el momento de la selección.
- Enmarcados en este contexto se esperan entonces Talentos Humanos que cuenten con el conocimiento suficiente para desempeñar las labores asignadas, que posean capacidad de liderazgo, con una alta orientación al logro y dedicación a la tarea, que sean polivalentes, críticos y seguros para defender y proponer nuevas ideas, con capacidad para crear y generar iniciativa, con una visión global de lo que les rodea de forma tal que puedan no solo trabajar interdisciplinariamente sino también de comprender el contexto global en el cual se enmarca la organización, flexibles para acomodarse y responder rápidamente a los diferentes cambios, se esperan personas altamente competitivas.

“Un trabajador puede estar dotado con todo el equipo físico y psicológico (aptitud, conocimiento, experiencia), necesarios para realizar una tarea, pero esto no garantiza que la ejecute eficientemente, a menos que se garantice su motivación⁶⁶.”

⁶⁶ Londoño H. pg. 95

5 BIBLIOGRAFÍA

- BLANCO R, Luis Ernesto. **PRODUCTIVIDAD: factor estratégico de competitividad a nivel global.** Editorial escuela colombiana de ingeniería. Primera Edición. Impreso en Colombia, 2000.
- CALDERÓN H. Gregorio, **PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO SOBRE EL TALENTO HUMANO.** En: Cambio Organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana. Medellín, Asociación Colombiana de Facultades de Administración, ASCOLFA. 2002.
- CALDERÓN H. Gregorio, **LO ESTRATÉGICO Y LO HUMANO EN LA DIRECCIÓN DE LAS PERSONAS.** EN: Revista pensamiento y gestión. Barranquilla, julio de 2004.
- CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio Profesor Asociado. Universidad nacional de Colombia sede Manizales. Primer concurso nacional de ensayo y monografía investigativa. Ascolfa. (Primer puesto) **PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO SOBRE EL TALENTO HUMANO.** Septiembre de 2002
- CARDONA ACEVEDO. Marleny; VERA Luz Dinora. **MODELO DE PRODUCCIÓN, MUNDO DEL TRABAJO Y CAMBIOS EN LOS MARCOS REGULATORIOS:** Conceptualización del trabajo en América latina. Pg. 388. EN: Módulo Relación trabajo – Organización. Maestría en Gerencia del Talento Humano. Universidad de Manizales. III Cohorte.

- Cartilla Laboral 2005. Legis información y soluciones. Legis Editores S.A 19 edición.
- CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición. Impreso en Colombia, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **GESTION DEL TALENTO HUMANO: El nuevo papel de los Recursos humaos en las organizaicones**. Editorial Mc Graw Hill. Impreso en Colombia, 2002
- CHIAVENATO, Idalberto. **TALENTO HUMANO**. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición. Impreso en Colombia, 2002.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL**: Nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad EN: <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>
- DAVIS, Keith – NEWSTORM, Jhon W. **COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO**. Editorial Mc Graw Hill. Undécima Edición. México, 2002.
- De La GARZA Enrique. "La **flexibilidad** del trabajo en América Latina" ponencia el congreso Latinoamericano de Sociología, Brasil 1997
- De MATTOS, Carlos A; HIERNAUX N, Daniel; RESTREPO B, Darío. **GLOBALIZACION Y TERRITORIO**. Impactos y perspectivas. Pontificia Universidad Católica de Chile. Instituto de Estudios Urbanos. Fondo de cultura económica 1998.
- Dinero No. 159 Junio 2002. 5000 empresas en Colombia.

- ESPINOSA. Ángela. METODOLOGÍA CIBERNÉTICA PARA ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN. Revista Sistema, No. 50. ACIS, Bogotá. Enero – Marzo, 1992. Pág. 23.
- FURNHAM, Adrian. **PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**. EL comportamiento del individuo en las organizaciones. Ed. Oxford. México, 2001.
- GARCIA, Luis Enrique. **HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA**
- G. GOBLE, Frank. LA TERCERA FUERZA. 196...
- HAMEL Gary. “Liderando la revolución”. Grupo editorial norma
- HERMOSILLA, Angel El perfil del nuevo Trabajador Industrial. Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico Febrero 2003.
- JARAMILLO V, Ruben. EL CONCEPTO DE TABAJO EN MARCUSE. Pg. 136 Tomado de: Módulo Objeto de estudio Ser Humano – Trabajo. U de Manizales. Maestria Gerencia del talento Humano.
- JURADO SALGADO, Jorge Iván. **LA ORGANIZACIÓN: Hecho social y compromiso productivo**. LUMINA. Revista de Contaduría Pública de la Universidad de Manizales.
- LACOUTUN, Gerardo. El mundo del trabajo. Revista Latino Americana de Psicología.

- LONDOÑO SAENZ, Héctor. **TEORIA DE LA SINERGIA MOTIVACIONAL Y SU DINÁMICA VECTORIAL EN LA PRODUCTIVIDAD.** Centro de ediciones universidad e Manizales. Primera edición. Manizales 1996.
- NOGUERA, Jose Antonio. **EL CONCEPTO DE TRABAJO Y LA TEORIA SOCIAL CRÍTICA.** Universidad Autónoma de Barcelona. Pg 145 En: www.bib.uab.es/pub/papers/02102862p141.pdf
- MANTILLA B. Samuel Alberto. **CAPITAL INTELECTUAL.** Contabilidad del conocimiento. GESTOR (Grupo Estratégico De Desarrollo Y Transformación Organizacional). Medellín Colombia. Documento, Pg.18
- MASLOW, Abraham H. **MOTIVATION AND PERSONALITY,** Harper & Row, Nueva York,1954. Tomado de: G. GOBLE, Frank. **LA TERCERA FUERZA.** 196...
- MASLOW, Abraham H. **TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING,** Van Nostrand, Nueva York,1962 Tomado de: G. GOBLE, Frank. **LA TERCERA FUERZA.**
- ROMERO GARCÍA, Osvaldo. **CRECIMIENTO PSICOLÓGICO Y MOTIVACIONES SOCIALES.** Editorial CENCEL LTDA, Medellín, Colombia. 1995. Pg. 40
- SENGE, Peter. **LA DANZA DEL CAMBIO.** Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Grupo Editorial Norma.

- SENNET, Richard. **LA CORROSIÓN DEL CARÁCTER.** Las consecuencias personales del trabajos en el nuevo capitalismo. Editorial Anagrama. Colección Argumentos. Pg 50.
- SERNA G, Humberto. **GERENCIA ESTRATEGICA.** 3R Editores, Octava Edición. Colombia, 2003
- SORONDO, Joaquín. **LA PRODUCTIVIDAD HUMANA.** EN: http://www.bumeran.com.ar/empresas/contenidos/zonas/e_articulos.ngmf?ZH=0&IDZONA=6&IDSUBZONA=2&IDART=17750&IDAREA=
- TORO A, Fernando, CABRARA G, Hernán. **MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO: conceptos, hechos y evidencias contemporáneas.** EDICIONES GRÁFICA Ltda. Colombia 1985.
- TORO A, Fernando. **EL CLIMA ORGANIZACIONAL.** Perfil de empresas colombianas. Editorial Cincel Ltda. Medellin, Colombiana. 2001
- TORO, Fernando. **DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD.** Contribuciones de la psicología ocupacional. Ed. Cincel, 2001.
- TORO A. Fernando. **MOTIVOS, INTERESES Y PREFERENCIAS DE EMPLEADOS Y GERENTES.** Diferencias individuales. Ed. Concel Ltda. 1ea Ed. 1996.
- Tutorial de producción 1 EN: http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/produccion1/tema2_2.htm

- URREA G. Fernando. UN MODELO DE FLEXIBILIZACIÓN LABORAL BAJO EL TERROR DEL MERCADO. Consejo Latinoamericano de ciencias sociales. CLASCO. Biblioteca Virtual sala de lectura. Tomado de: <http://www.clasco.org>

- VALERO J. Edgar A. **SUB CONTRATACIÓN, RESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL Y EFECTOS LABORALES EN LA INDUSTRIA.** Pg. 94 (fotocopia de carmenza)

- VILLAMIZAR, Carlos A. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE TRABAJO EN MAX WEBER. Pg. 90 Modulo: Objeto de estudio Ser Humano – Trabajo. U de Manizales. Maestria Gerencia del talento Humano.

- WALPOLE, Ronald; MYERS, Raymond; MYERS, Sharon. **PROBABILIDAD Y ESTADISTICA PARA INGENIEROS.** Sexta Edición. Ed. Prentice Hall. 1998.

- _____ MOTIVACION DEL VOLUNTARIADO. EN: <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm>.

6 ANEXOS

**MAESTRIA EN GERENCIA
DEL TALENTO HUMANO
U. de Manizales-
Proyecto de Investigación
Anexo No. 1**

**LOS TIPOS DE CONTRATACIÓN, LA MOTIVACIÓN Y LA
PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO EN GENSA S.A ESP –
CUESTIONARIO DE MOTIVACION**

Responda todas las preguntas. Sea espontáneo en sus respuestas.

De los siguientes grupos de respuesta Lea las afirmaciones de cada grupo y ordénelas según la importancia que cada una tiene para usted. Asígnele el numero tres (3) a las más importante, el numero dos (2) a la que consideró en segundo lugar y uno (1) a la que consideró de menor importancia.

1. _____ Tener éxito en mi desempeño laboral
_____ Tener la posibilidad de sentirme parte de la organización
_____ Tener estabilidad laboral
2. _____ Quiero cumplir mis metas
_____ Quiero tener excelentes relaciones con los compañeros de trabajo
_____ Quiero tener una buena retribución económica
3. _____ Prefiero asumir nuevos retos
_____ Prefiero afianzar mis relaciones interpersonales
_____ Prefiero un empleo que me ofrezca seguridad y prestaciones sociales
4. _____ Me gusta tener autonomía para tomar decisiones
_____ Me gusta contar con el apoyo de los compañeros de trabajo
_____ Me gusta que la empresa vele por el bienestar de usted y su familia
5. _____ Ideo formas mas eficientes para realizar mi trabajo
_____ Ayudo a organizar las actividades sociales
_____ Busco que la empresa me ofrezca permanencia
6. _____ Busco ser el mejor en el desempeño de mis labores
_____ Busca ser el mejor compañero
_____ Busco idearme la mejor forma para permanecer en la empresa
7. _____ Me encargo de idear nuevas formas para realizar las tareas
_____ Me encargo de consolidar la comunicación al interior del grupo de trabajo
_____ Me encargo de liderar proyectos para el bienestar y seguridad de mis compañeros
8. _____ Prefiero trabajar con un grupo de personas que busquen siempre ser mejores
_____ Prefiero trabajar con un grupo de personas que busquen siempre trabajar en equipo
_____ Prefiero trabajar con un grupo de personas que vele por los derechos de los trabajadores
9. _____ Me satisface poder desempeñarme en un trabajo que me permita potenciar mis conocimientos
_____ Me satisface sentir continuamente reconocimiento por parte de los demás

- _____ Me satisface pertenecer a una empresa que me ofrezca beneficios sociales y económicos
10. _____ Deseo crecer profesionalmente al interior de la organización
 _____ Deseo establecer excelentes relaciones con mis compañeros y jefes
 _____ Deseo mejorar mi calidad de vida a través del ingreso económico
11. _____ Siento que el trabajo que realizo va con mis expectativas de vida y profesionales
 _____ Siento que el equipo con el que trabajo es acogedor
 _____ Siento que soy parte de la organización
12. _____ Me siento satisfecho con la labor que realizo en la empresa
 _____ Me siento satisfecho con las relaciones interpersonales que tengo en la organización
 _____ Me siento satisfecho con la seguridad y bienestar social que me ofrece la empresa
13. _____ Las actividades laborales son un factor que considero o consideraría al evaluar cambiar de trabajo
 _____ Los compañeros son un factor que considero o consideraría al evaluar cambiar de trabajo
 _____ Las prestaciones sociales son un factor que considero o consideraría al evaluar cambiar de trabajo

Marque con una X su respuesta a los siguientes items.

Edad	25 a 35 años 35 a 45 años 45 en adelante
Género	Masculino Femenino
Estado civil	Soltero Casado Unión libre Separado
Tiempo de vinculación	Menos de 6 meses 6 meses a 1 año 1 año a 2 años 2 años a 5 años 5 años en adelante
Tipo de vinculación	Termino fijo Término Indefinido

**MAESTRIA EN GERENCIA
DEL TALENTO HUMANO
U. de Manizales-
Proyecto de Investigación**

**LOS TIPOS DE CONTRATACIÓN, LA MOTIVACIÓN Y
LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO EN GENSA S.A
ESP – CUESTIONARIO DE PRODUCTIVIDAD**

Anexo No. 2

Tenga en cuenta los siguientes niveles de evaluación para responder el siguiente cuestionario.

NIVELES DE EVALUACION

SEMPRE
USUALMENTE
POCAS VECES
NUNCA

Por favor responda todas las preguntas a continuación, sea espontáneo en sus respuestas

	EFICIENCIA	SIEMPRE	USUALMENTE	POCAS VECES	NUNCA
1	Trabajo con rapidez, eficiencia y precisión para desempeñar mejor mi trabajo.				
2	Entrego los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.				
3	Establezco metas y responsabilidades con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo a través de planes de trabajo.				
4	Utilizo adecuadamente los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de mis funciones.				
5	Demuestro relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados.				

	CALIDAD DEL TRABAJO	SIEMPRE	USUALMENTE	POCAS VECES	NUNCA
1	Realizo mis trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud y precisión.				
2	Tiendo a identificar posibles mejoras a las tareas asignadas a mi cargo y ofrezco recomendaciones.				
3	Me preocupo por ayudar a conseguir los resultados esperados.				
4	Cumplo con los procedimientos establecidos por la organización para garantizar la calidad de los resultados,				
5	Busco soluciones efectivas ante situaciones conflictivas en el desarrollo de mis funciones.				

	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	SIEMPRE	USUALMENTE	POCAS VECES	NUNCA
1	Aplico las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones de mi cargo.				
2	Domino las técnicas y prácticas de las tareas esenciales de mi puesto				
3	Domino los procesos y operaciones de mi área inmediata de trabajo				
4	Me preocupo por actuar de acuerdo a estándares técnicos y/o profesionales dándole un toque profesional a todo lo que hago.				
5	Conozco la razón, propósito y el impacto que su desempeño causa en las funciones de mi área de trabajo.				