



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

MOTIVACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Autores: Courel, Paula
Leibovich, María Gabriela
Medina, Virginia Inés

Director: D'arterio, Humberto

2013

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

Actualmente, el conocimiento y las habilidades de las personas han cobrado una gran relevancia, siendo cada día más importante en comparación con otros activos tangibles de la empresa. De allí que el área de Recursos Humanos se convirtió en un área vital para el éxito de las organizaciones.

En un sentido general, la Administración de Recursos Humanos es de mucha importancia porque las personas son la principal fuente de ventaja competitiva que puede llegar a tener una empresa. Por su parte, el principal objetivo de la misma, es lograr que las personas sean competentes y esto se lo logra, a través de los componentes, saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer.

Motivar a las personas es uno de los grandes desafíos de las organizaciones. A pesar de la enorme importancia de la motivación, es difícil definirla en pocas palabras y, además, no existe un consenso absoluto respecto al tema. Es por ello nuestro interés trabajar con este tema.

Por último, además de elementos que motivan a los empleados, existen ciertos factores que generan un ambiente donde la persona se siente desmotivada por la organización, es importante identificarlos y conocerlos para así poder cambiarlos.

PRÓLOGO

El presente trabajo se realizó para la materia Seminario de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

La elección del tema que desarrollamos en este trabajo, se basó principalmente en el interés que nos despertó la materia Administración II, ya que a pesar de que los temas elegidos para el mismo ya los habíamos visto en otras materias, fue esa materia la que nos llevó a decidirnos.

Nuestra intención es informar al lector sobre las principales funciones de un Área de Recursos Humanos, haciendo especial énfasis en la motivación laboral, sus teorías, los distintos elementos motivadores en las empresas, entre otras cosas. Todo esto aplicado en una empresa, comparando dos momentos de la vida de la misma, analizando los cambios y el motivo de los mismos.

Agradecemos a nuestro tutor y profesor, Humberto D'arterio, quien nos acompañó y ayudó constantemente durante el desarrollo del trabajo.

OBJETIVOS

Al momento de realizar este trabajo decidimos plantearnos una serie de objetivos, que nos guiarían hasta el final del mismo. Los mismos son:

- Establecer cambios producidos en la empresa a partir de la incorporación del departamento de recursos humanos.
- Ser capaz de definir qué tipo de dirección lleva a cabo el departamento de recursos humanos de la empresa, en base a lo estudiado.
- Poder determinar a través de la teoría de las expectativas de Vroom, si la empresa cuenta con elementos motivadores en las distintas funciones llevadas a cabo por el departamento de recursos humanos.
- Averiguar, si además de tener elementos motivadores, la empresa cuenta con elementos desmotivadores en la misma.

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

SUMARIO: 1.- Definición de administración de recursos humanos
2.- Objetivos de la administración de recursos humanos 3.-
Funciones de la administración de recursos humanos

1. Definición de recursos humanos

La administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, etc.

Los asuntos que se suelen tratar se relacionan con una multiplicidad de campos de conocimiento: aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología de aprendizaje individual, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de puestos y organización, salarios, ocio, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, supervisión, auditoría, etc.

Todo lo anterior se lleva a cabo mediante la planeación, organización, dirección y control específico en determinadas tareas tales como; dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento dentro de la compañía, con el objetivo de satisfacer tanto al cliente como al empleado y al empleador de la mejor manera.

El objetivo general de la administración de recursos humanos, es el mejoramiento del desempeño y de las contribuciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no solo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se pueden desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

La administración de recursos humanos es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología empleada, de las políticas y directrices, la filosofía administrativa, la cantidad y calidad de los recursos humanos, entre otras. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.

El responsable de la administración de recursos humanos en el nivel institucional es el máximo ejecutivo de la institución: el presidente. A nivel departamental o por división, el responsable de la ARH es el ejecutivo de línea, el jefe o el gerente responsable del departamento. Por lo tanto, la responsabilidad de la ARH, la comparte toda la organización. Tanto el

presidente como cada uno de los jefes o gerentes deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos.

La primera función del presidente es hacer que la organización tenga éxito en todos los aspectos. Por ende, es necesario que el presidente comparta con su equipo de colaboradores las decisiones con respecto a la organización y a sus recursos. Lo mismo ocurre con la administración de recursos humanos: es una responsabilidad de línea y una función de staff, lo cual significa que cada gerente o jefe administra el personal. El jefe debe ser quien tome las decisiones con respecto a sus empleados: decide sobre admisiones, ascensos y transferencias, evaluación del desempeño, méritos, retiros, capacitación, etc. Así cada jefe tiene autoridad de línea sobre sus subordinados, es decidir, autoridad para decidir, actuar y ordenar. En consecuencia, también tiene responsabilidad de línea con sus subordinados, esto es, la responsabilidad de cada jefe.

Para que las jefaturas actúen de modo uniforme y coherente, se necesita un organismo de staff, que proporcione la orientación debida, las normas y los reglamentos, las reglas, los procedimientos, acerca de cómo administrar a sus subordinados.

Por lo tanto, la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea (de cada jefe) y una función de staff (asesoría que el organismo de recursos humanos ofrece a cada jefe).¹

2. Objetivos de la Administración de Recursos humanos

Los objetivos de la administración de recursos humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Los objetivos principales de la misma, son:

¹CHIAVENATO, Idalberto, Administración de personal, McGraw-Hill, quinta edición, 2007, pág. 112

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.²

3. Funciones de administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Entre las principales funciones, se destacan:

- Realizar los análisis de puestos: Es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y las naturalezas de los puestos y los tipos de personas que deben ser contratadas para utilizarlos. Proporciona datos sobre los requerimientos del cargo que más tarde se usaran para desarrollar sus descripciones y especificaciones, tales como; conocimiento, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente. Con el fin de que el departamento realice esta función correctamente es necesario determinar claramente el uso de la información. Al mismo tiempo, se deben revisar previamente los datos disponibles con respecto al puesto. Dado que existen bastantes cargos similares a examinar, se deben seleccionar posiciones representativas para dicho análisis, luego se debe analizar las

² Ibídem pág. 122

características y capacidades necesarias para desempeñar el trabajo, esta información debe ser compartida con el trabajador y con quien supervisa. Con toda la información e investigación anterior, se debe obtener una clara descripción y especificación del puesto en la compañía.

- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto : Una vez que ha definido el análisis de puestos se deben planificar las vacantes para el puesto y decidir cómo serán cubiertas. Para el desarrollo de esta actividad se deben pronosticar tres aspectos fundamentales:

A) Los requerimientos del personal: Para su proyección el factor más importante a considerar es la demanda del producto o servicio. Por tanto en una empresa debe proyectar las ventas. Luego se determina el volumen de producción requerido para responder a estas ventas y por último, se estima el personal necesario para mantener este volumen de producción.

B) Disponibilidad de los candidatos internos: La predicción de requerimientos de personal responde a la pregunta. ¿Cuántos empleados se necesitarán? Para poder responder a esta pregunta es necesario saber cuántos candidatos para las vacantes proyectadas se cubrirán con empleados dentro de la organización. Determinar esto es el propósito de la disponibilidad de candidatos internos. Para aprovechar la disponibilidad interna de candidatos se requiere primero alguna manera de reunir la información sobre sus calificaciones. Estos inventarios de calificaciones contendrán información sobre elementos como el historial del desempeño del empleado, sus antecedentes educativos y sus posibilidades de ser promovido.

C) Disponibilidad de candidatos externos: Al no haber suficientes candidatos para cubrir los puestos, lo más probable es que la atención se centre en candidatos externos. La disponibilidad de candidatos externos,

tiene tres puntos clave de análisis: Primero es importante mencionar las condiciones económicas generales y el índice actual de desempleo. Segundo las condiciones del mercado local, ya que de una ciudad a otra estas pueden variar enormemente y por ultimo deben analizar las condiciones del mercado ocupacional, puede haber una gran fluctuación al comparar un rubro con otro, es decir en las ocupaciones específicas que se vaya a reclutar nuevo personal.

- Seleccionar a los candidatos para cada puesto: La selección del personal es importante por tres razones. La primera, el desempeño del gerente dependerá en parte del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características adecuadas no se desempeñaran con eficiencia y por tanto el trabajo del gerente se verá afectado. Por ello el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado a la compañía y no después. Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene reclutar y contratar empleados. Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera inteligente, ya que existen dos organismos, la inspección y dirección del trabajo que velan por la seguridad, bienestar y protección del trabajador.

La selección de candidatos está directamente relacionada con la motivación de los empleados. El objetivo será seleccionar aquellos que tengan capacidad y el potencial para desempeñar con éxito el puesto. La empresa debe seleccionar a los candidatos mejor calificados, mas altamente motivados y con el potencial para realizar el trabajo.

- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores: Una vez que se ha reclutado y seleccionado a los empleados el siguiente paso es orientarlos, en esta etapa se les proporciona la información y experiencia que requieren para tener éxito en sus nuevas posiciones.

La orientación a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. La orientación es un componente del proceso de sociabilización del nuevo empleado con la empresa, que implica inculcar en todos los empleados las actitudes, criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos.

Una gran fuente de motivación para los nuevos empleados se ve derivada directamente de lo que es la sociabilización, a través de esta se puede llegar de manera clara a influir en el nuevo individuo, motivándolo a que su desempeño dentro de la organización sea óptimo y este impulso que logra la sociabilización es un “arma” muy contundente para poder empapar a la nueva fuerza laboral de la compañía a trabajar de manera motivada para cumplir con las metas de la organización.

- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales: La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación se dirige a ofrecer a los nuevos empleados experiencia que necesitan para poder desempeñar su empleo. La capacitación se utiliza para lograr dos objetivos adicionales, primero comunicar ciertas actitudes a los empleados de la compañía; incluyen: actitudes para solucionar problemas, de comunicación y la capacidad para formar grupos. Segundo, la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado. La expansión del papel de la capacitación se debe al fenómeno que afecta a todas las organizaciones del mundo, es decir, la globalización, que plantea nuevas reglas para la competencia económica. Es una herramienta vital para mejorar y asegurar la competitividad de la empresa.

- Existen dos técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación:

a) Análisis de tareas: estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades requeridas, de tal manera que se podría instituir un programa de capacitación adecuado.

b) Análisis de desempeño: estudio cuidadoso del desempeño para identificar alguna deficiencia y posteriormente corregirla con nuevo equipo, un nuevo empleado, un programa de capacitación o cualquier otro ajuste.

- Administrar los sueldos y los salarios. El desarrollo de un plan de remuneraciones comprende el estudio del valor relativo de los puestos para dar un costo a cada puesto utilizando las curvas de salarios y distintas clasificaciones de pagos. La compensación al personal se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y derivan de su empleo. Debe existir equidad, tanto a nivel interno como externo, internamente, los empleados deben percibir su sueldo como equitativo con respecto a los otros empleados. Externamente, los sueldos deben compararse favorablemente con de otras organizaciones o se tendrán dificultades para atraer y mantener empleados calificados. “Un buen plan de remuneración se traduce en beneficios claros y tangibles para la empresa, debido a que el salario es un motivador de esfuerzo, de este depende una parte importante del desempeño del trabajador”

- Proporcionar incentivos y prestaciones: se deben desarrollar planes de incentivos financieros, es decir, planes que vinculan la remuneración con el desempeño, con el fin de motivar a los empleados. Así, ellos harán un mayor esfuerzo, mejorando su desempeño y como consecuencia, la empresa obtiene mayores beneficios.

Existen razones de competitividad que explican el aumento de la importancia de esta forma de compensación. En cierto sentido el renovado interés en la reducción de costos, la reestructuración y en fomentar el desempeño conduce de manera lógica a vincular el pago con el desempeño. Pero también se origina la tendencia hacia los programas de mejoramiento

de calidad y de formación de compromiso del empleado. El motivo global de estos programas es tratar a los trabajadores más como socios y estimularlos a pensar en el negocio y sus metas como propio. En la medida que la empresa trate a los empleados como asociados y fomente su compromiso, será razonable pagarles más como socios y, asimismo, vincular más directamente el pago con el desempeño.

- **Evaluar el desempeño:** El departamento de recursos humanos sirve como órgano asesor y de formulación de políticas con respecto a la evaluación del desempeño. Este departamento también es responsable de capacitar a los supervisores para mejorar sus habilidades de evaluación.

La importancia de la evaluación del desempeño radica en que esta provee de información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Además, ofrecen una oportunidad para revisar los comportamientos relacionados con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan retroalimentación con respecto a su desempeño y es por medio de la evaluación que se pueden reforzar aquellas cosas que se están realizando bien y corregir aquellas deficiencias en el trabajo.

El área de personal es responsable de verificar el uso del sistema de evaluación. La evaluación del desempeño comprende tres pasos:

a) **La definición del puesto:** significa que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios del desempeño del puesto.

b) **Evaluación del desempeño:** significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios del desempeño determinados en el paso uno.

c) **Sesiones de retroalimentación:** se comenta el desempeño y los progresos del subordinado y se hacen planes para el desarrollo.

- **Fomentar el compromiso de los colaboradores:** debido a la intensificación de la competencia global, a la desregulación y al fuerte

desarrollo de los avances técnicos, han ocurrido diversos cambios en el ambiente, el cual cada día alcanza un mayor grado de dinamismo. En este ambiente, el departamento de recursos humanos tiene una función esencial que cumplir, debe trabajar para lograr el compromiso total de los empleados con la organización. Esto es crucial, ya que el éxito será para aquellos que logren desempeñarse en este ambiente, y la única forma de lograr ese grado de flexibilidad es con una fuerza laboral comprometida. Existen empresas que favorecen la participación, el trabajo en equipo, una jerarquía más horizontal, y empowerment. Por otro parte, las empresas más prácticas han reconocido que las mejoras en calidad y flexibilidad requieren niveles de compromiso, responsabilidad y conocimiento que se pueden obtener por el mejoramiento de las políticas de los recursos humanos.³

³ GARY, Dessler, Administración de recursos humanos, 5ª Edición passim

CAPÍTULO II

DIRECCIÓN DE PERSONAL VERSUS DIRECCIÓN DE RRHH

SUMARIO: 1.- Diferencias entre dirección de personal y la de recursos humanos 2.- Definición de competencias

1.- Diferencias entre dirección de personal y la de recursos humanos

Dirección de personal	Dirección de recursos humanos
<ul style="list-style-type: none">• Personal =coste• Enfoque reactivo• Funciones aisladas• Nivel funcional• Enfoque de rasgos	<ul style="list-style-type: none">• Personal=recurso• Enfoque proactivo• Gestión integrada• Nivel estratégico• Enfoque de competencias

1) De “personal = coste” a “personal = recurso”

La primera diferencia importante es que las personas dejan de ser consideradas un coste, para convertirse, en las organizaciones que llevan a cabo una gestión moderna y eficaz, en el principal recurso competitivo de las mismas, por lo que es preciso darles la oportunidad y libertad necesarias para poder aportar todo su potencial al desarrollo de la empresa.

2) De enfoque reactivo a enfoque proactivos

El cambio, la evolución, desde el enfoque propio de la dirección de personal a la de la de recursos humanos, ha tenido también, una implicación clara en cuanto al momento en que se llevan a cabo las acciones. Así, desde el punto de vista de la dirección de personal, las acciones son por lo general, de tipo reactivo; esto es, tratando de solucionar los problemas que ya se han planteado.

Por el contrario, el planteamiento que preside las acciones dentro de lo que es la dirección de recursos humanos, es el proactivo; esto es, anticiparse a los problemas y dificultades que se prevé pueden surgir en un futuro y planificar las acciones precisas para evitarlos o minimizarlos.

3) De funciones aisladas a gestión integrada

En tercer lugar, se podría hablar de una diferencia global en el planteamiento de las direcciones de personal y recursos humanos.

Así, cuando se trabaja desde el primero de dichos enfoques, es habitual hablar de las “funciones de personal”, citando principalmente, dentro de las mismas, las de empleo, formación, administración, relaciones laborales y retribución. Estas funciones, suelen corresponderse con departamentos independientes y que, históricamente, han ido surgiendo aisladamente a medida que la evolución lógica de la empresa, hacia aparecer problemas que los demandaban.

Por el contrario, la dirección de recursos humanos parte del principio de que la gestión dentro del área debe ser integrada. Este término tiene, en este caso tres acepciones:

a) Todas las acciones y decisiones del área están íntimamente relacionadas entre sí, mediante la definición de unos objetivos y la elaboración de un plan.

b) Los objetivos y la planificación de recursos humanos se elaboran dentro del marco definido por los objetivos y los planes estratégicos de la empresa.

c) La gestión de recursos humanos estará formada, siempre, por tres fases íntimamente relacionadas entre sí: Planificación, Implantación y Evaluación.

Al hablar de gestión de recursos humanos, y decir que todas las actividades que se llevan a cabo en el área están íntimamente relacionadas entre sí con la estrategia de la organización, podemos decir que existen tres fases,

I) La estrategia organizacional es el punto de partida de todas las actividades que se llevan a cabo en el área de recursos humanos. Así, serán los objetivos y planes empresariales los que, tal y como se ha comentado, definirán el marco dentro del cual se van a gestionar los recursos humanos de la organización.

II) Los puestos de trabajo de la organización estarán definidos por los objetivos, funciones, tareas y responsabilidades particulares asignadas a cada uno de ellos, y que permitirán, todos juntos, que la empresa consiga sus objetivos en los plazos fijados.

El análisis de puestos, permitirá conocer el contenido de los puestos de trabajo existentes en la organización.

A partir de los resultados obtenidos con el análisis de puestos, será posible elaborar el perfil de competencias de los mismos; esto es, las características que deberán reunir las personas que los ocupen para poder responder adecuadamente a las exigencias de los mismos.

Estos perfiles, serán el punto de partida de: Los programas y acciones de reclutamiento y selección, Programas de formación adecuados a las necesidades existentes en la organización

III) Las personas que conforman la organización, cada una de ellas con sus competencias, intereses y motivaciones particulares y que será preciso utilizar, desarrollar y activar adecuadamente.

En definitiva, se puede apreciar que es difícil, si no imposible hablar de la gestión de recursos humanos refiriéndose a áreas o funciones aisladas e independientes, de la forma que se hacía al referirse a las funciones de personal.

Por otro lado, hay un aspecto que, en las clásicas direcciones de personal, recibía poca o ninguna atención y que, sin embargo, es muy importante en la de recursos humanos. Me estoy refiriendo al tema de la salud laboral.

Todo esto, hace entrar en relación a la dirección de recursos humanos con la disciplina de ergonomía, lo cual no es extraño, ya que las dos tratan de colaborar en la consecución de los objetivos de la empresa, al tiempo que intentan optimizar la satisfacción, seguridad y comodidad de los trabajadores.

Aspectos importantes que deberán abordar conjuntamente ambas disciplinas son todos aquellos referidos al diseño de los puestos de trabajo, no solo desde el punto de vista ambiental, sino, también, en los aspectos referidos a las cargas de trabajo. Asimismo, la ergonomía y la gestión de

recursos humanos colaboraran en las tareas referidas al diseño y rediseño organizacional.

Otro aspecto que, en las direcciones de recursos humanos, adquiere mucha más importancia que la que recibía en las de personal, es el referido al clima laboral existente en la organización, llevando a cabo estudios periódicos para conocer la situación con respecto a temas como liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, etc.

4) De nivel funcional a nivel estratégico

Cuando se observa la posición que, más habitualmente, tiene la dirección de personal en el organigrama empresarial, se comprueba que ocupa el escalón correspondiente a las funcionales, por lo que no participa en la elaboración de los objetivos y planes estratégicos empresariales. La razón de esta posición parece clara: no se considera que el responsable de personal pueda aportar “algo” a dicha planificación, puesto que los temas de su competencia “no son importantes” para la competitividad de la organización. Lo único que se precisa es reducir al máximo los costes de personal.

La consecuencia de esta situación de la dirección de personal, en el organigrama empresarial, es que ésta sólo deberá responder a las peticiones de las áreas que se consideran “verdaderamente estratégicas” por lo que no existe una política de medio y largo plazo en el campo de personal, con actuaciones únicamente a corto plazo y que buscan resultados rápidamente tangibles. Habitualmente, la plantilla de la dirección de personal está constituida por especialistas que tienen, por lo general, un status bajo en la organización y, como consecuencia, poco poder decisorio.

Sin embargo, para llevar a cabo a una verdadera gestión, es preciso que la dirección de recursos humanos cambie su posición en el organigrama empresarial, con respecto al que tiene la dirección de personal.

Así, es preciso que el director de recursos humanos pase a formar parte del nivel directivo más alto, con voz y voto a la hora de diseñar los planes estratégicos de la empresa.

Asimismo, el director de recursos humanos no podrá seguir siendo un técnico, como ocurría con el de personal. Será necesario que el puesto lo ocupe un gestor; en definitiva, un directivo.

5) De enfoque del rasgo a enfoque de competencias

Tras definir el contenido de los puestos de trabajo de la organización, se elabora el Perfil de los mismos; esto es, se definen las características que deberían reunir las personas que los ocupen para que puedan desempeñar eficaz y eficientemente las funciones y tareas incluidas en los mismos, trabajando de una forma segura y estando satisfechos.

Obviamente, esta es una primera “adivinación”, ya que no existe ninguna técnica que permita definir de una manera objetiva cuales con los rasgos que debe reunir la persona que ocupe un determinado puesto de trabajo.

El perfil del puesto indicará los rasgos psicométricos que deberá reunir el ocupante del mismo, para poder responder con éxito a sus exigencias. Un problema importante, en este enfoque, es que una misma conducta puede clasificarse en rasgos distintos.

Posteriormente, se entrevista y examina a los candidatos a ocupar un determinado puesto de trabajo. El objetivo es determinar hasta qué punto los candidatos poseen características exigidas por el perfil del puesto.

Existen distintos tipos de pruebas que son igualmente útiles para poder determinar las características de las personas. A su vez existen opiniones diversas sobre las pruebas que pueden llevarse a cabo por determinarlas.

Por tanto, si la mayoría de las actuaciones dentro de la gestión de recursos humanos, tienen como objetivo predecir qué personas tendrán un rendimiento más eficaz, eficiente y seguro en sus puestos de trabajo, será preciso disponer de un sistema que permita hacerlo de forma más segura. Así es como se ha llegado a adoptar el concepto de “competencias”.

En el enfoque de competencias, por tanto, se produce un cambio radical con respecto al planteamiento anterior.

Así se parte del estudio de las conductas de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de las mismas. De esta forma, lo que forma el perfil del puesto son un conjunto de comportamientos perfectamente observables.

El planteamiento de competencias no rechaza las evaluaciones psicométricas de las aptitudes, rasgos de personalidad, actitudes e intereses de las personas; muy al contrario, dichas evaluaciones psicométricas se seguirán utilizando y seguirán siendo importantes. La diferencia es que no nos apoyaremos en los resultados de un test para definir, por ejemplo, que una persona “es tenaz”; sino que dichos resultados nos servirán para saber que esa persona “puede ser tenaz”; esto es, tiene el potencial para ello.

Al adoptar el enfoque de competencias, estamos facilitando el uso de un lenguaje común en la empresa, al referirnos a comportamientos observables y evaluables, en lugar de a constructos e interpretaciones más o menos intangibles.

Así mismo, utilizamos como predictor del comportamiento futuro de la persona dentro de la empresa, el mejor que podemos emplear; esto es, su comportamiento pasado. Así la utilización del comportamiento pasado como predictor del futuro, se debe entender en el sentido de que una persona que ha sido capaz de actuar de una manera determinada en una situación concreta, será capaz de repetir su comportamiento.

Por otro lado, al adoptar el enfoque de competencias, en la Gestión de Recursos Humanos de la empresa, se pueden focalizar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados, pudiéndose influir en la actuación de las personas, a partir del análisis de sus puntos fuertes y débiles en el desempeño del puesto.

Asimismo, facilita una tarea que, adoptando el enfoque del Rasgo, siempre planteaba algún problema; esto es, la comparación entre el perfil del puesto y el de la persona, ya que trabaja con comportamientos concretos que debe llevar a cabo una persona que ocupa un determinado puesto.

Así pues, el enfoque de competencias se puede considerar como la respuesta, desde el Área de recursos humanos, a la exigencia de competitividad de las empresas, al facilitar la orientación de las conductas y comportamientos tanto a la eficiencia, como a la eficacia.⁴

2.- Concepto de competencia

Podemos, en primer lugar referirnos a la definición que da Boyatlis (1982): “Competencia es una característica subyacente de la persona, que esta causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente, en un puesto de trabajo concreto y en un organización concreta.”

En esta definición, podemos destacar dos aspectos importantes:

- La competencia es una descripción clara y operativa de una característica personal.
- Las competencias están siempre ligadas a una estructura organizativa, a una estrategia y a una cultura dada.

La segunda forma de definir las competencias es la siguiente: “Una competencia es un grupo de comportamientos observables que llevan a

⁴ PEREDA MARÍN, Santiago, La dirección de recursos humanos, unidad didáctica nº 2 pág. 100.

desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en un organización concreta”.

En esta definición, en lugar de hablar de características subyacentes, se habla de comportamientos observables. Analicemos las diferencias y similitudes existentes entre ambas definiciones.

En el fondo, en ambos casos se está hablando de lo mismo. La diferencia fundamental es que, en el primer caso, se adopta la postura de definir las competencias en función de aquellos aspectos personales que, lógicamente, son necesarios para que una persona lleve a cabo comportamientos eficaces y eficientes en su trabajo.

De esta forma, las competencias, según este enfoque, serían cualquier tipo de características personales que subyacen a los comportamientos, por lo que las principales se consideran:

*motivos

*rasgos de personalidad

*actitudes y valores

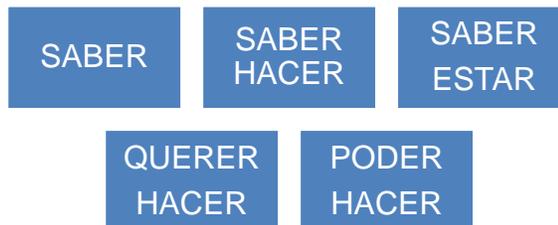
*conocimientos

*aptitudes y habilidades

Si realmente queremos definir con toda la riqueza el concepto de competencia, nos orientamos hacia la productividad, considerando a la competencia como un “conjunto de comportamientos observables”. Esto hace referencia a hacer las cosas y preocuparse porque se hagan de modo eficiente, estableciendo sistemas y procedimientos con esta finalidad y gestionando eficientemente el tiempo. Ahora bien, para que dichos

comportamientos observables puedan llevarse a cabo, hacen falta una serie de componentes;

- SABER: Conjunto de conocimientos que permitirán a las personas realizar los comportamientos incluidos en la competencia.
- SABER HACER: Ser capaz de aplicar los conocimientos que poseen a la solución de los problemas que plantea el trabajo. Es decir, tener las aptitudes y habilidades necesarias.
- SABER ESTAR: No es suficiente con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo, también es necesario comportarse de manera adecuada, en función a las normas, reglas, cultura de la organización. Estamos hablando de actitudes, valores, intereses y rasgos de la personalidad.
- QUERER HACER: Es necesario que la persona quiera llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia. En este caso, nos referimos a la motivación. Si el empleado no está satisfecho con su salario, horarios, formación recibida, u otros aspectos, es muy difícil que haga bien su trabajo.
- PODER HACER: Por último, es necesario disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos definidos.⁵



⁵Ibídem pág. 127.

CAPITULO III

MOTIVACIÓN LABORAL

SUMARIO: 1.- Definición de motivación. 2.- Elementos de la motivación. 3.- Impulsos motivacionales. 4.- Proceso de motivación.

1. Definición de motivación

A pesar de la enorme importancia de la motivación, es difícil definirla en pocas palabras y, además, no existe un consenso absoluto respecto al tema. Por ello, existen diversas definiciones de motivación, en base a los diferentes puntos de vista de los autores. Entre ellas podemos mencionar:

✓ “La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”.⁶

⁶SOLANA, Ricardo F., Administración de Organizaciones, Ediciones Interoceánicas S.A., (Buenos Aires, 1993), pág. 208.

✓ “Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido”.⁷

✓ “La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera”.⁸

✓ “La motivación es un proceso que parte de un requerimiento fisiológico o psicológico, una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o un incentivo. La clave para entender el proceso de motivación reside en el significado de las necesidades, los impulsos y los incentivos, y en las relaciones entre ellos”.⁹

✓ “La motivación es el proceso responsable para lograr la intensidad, dirección y persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinada meta”.¹⁰

✓ “Es lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso puede ser provocado por un

⁷STONER, James, FREEMAN, R. Edward y GILBERT, Jr, Daniel R., Administración, 6ª edición, Editorial Pearson, (México, 1996), pág. 484.

⁸KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz, Administración, una perspectiva global, 11ª edición, Editorial Mc Graw Hill, (México, 1999), pág. 501.

⁹CHIAVENATO, Idalberto, Comportamiento Organizacional, Thompson, (México, 2004), pág.314.

¹⁰ibidem.

estímulo externo al individuo, o puede ser generado internamente. Es un proceso que conduce a la satisfacción de algo”.¹¹

2. Elementos de la motivación

En un sentido sistémico, la motivación está compuesta por tres elementos que interactúan y son interdependientes:

- **Necesidades:** Las necesidades aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico. Son variables en el interior de cada persona y dependen de variables culturales. La necesidad es un estado interno que, cuando no se satisface, crea tensión e impulsa al individuo a tratar de atenuarla.

- **Impulsos:** Los impulsos o motivos son los medios que alivian las necesidades. Los impulsos fisiológicos y psicológicos están orientados a la acción y crean las condiciones que brindan la energía necesaria para alcanzar un incentivo.

- **Incentivos:** Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. El alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y reduce o elimina el impulso. En general, los incentivos se encuentran fuera del individuo y varían enormemente dependiendo de la situación.¹²



¹¹Consultas a base de información, en Internet: <http://www.degerencia.com/articulo/la-automotivacion-en-la-inteligencia-emocional> (Marzo de 2011).

¹²CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit., pág.314.

3. Impulsos motivacionales

Los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en la que conducen su vida. McClelland elaboró un esquema de clasificación en el que sobresalían tres de los impulsos más dominantes y en el que se señalaba la significación de éstos para la motivación. Sus estudios revelaron que los impulsos motivacionales de las personas reflejan elementos de la cultura en la que éstas crecieron: de su familia, escuela, iglesia y libros.

– *Motivación de logro:* es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea cumplir objetivos y ascender en la escala del éxito. El cumplimiento es concebido como algo importante en sí mismo, no sólo por las retribuciones que lo acompañan.

Varias características definen a los empleados orientados al logro. Trabajan más arduamente cuando perciben que serán objeto de un reconocimiento personal por sus esfuerzos, cuando enfrentan sólo un moderado riesgo de fracaso y cuando reciben retroalimentación específica sobre su desempeño pasado.

– *Motivación afiliativa:* es el impulso a relacionarse socialmente con los demás. Las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando se elogian sus actitudes favorables y su cooperación. Tienden a seleccionar a amigos que los rodeen. La cercanía de sus amigos les brinda satisfacciones internas.

– *Motivación hacia la competencia:* Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan el dominio de sus labores, se enorgullecen de desarrollar y hacer uso de sus habilidades para la

resolución de problemas y se esfuerzan por ser creativos cuando enfrentan obstáculos en su trabajo. Tienden a desempeñar capazmente sus labores, dada la satisfacción interna que experimentan como producto de un trabajo bien realizado y la estimación que obtienen de quienes observan sus acciones. Los trabajadores orientados a la competencia conceden mayor valor al nivel de sus capacidades y son más sensibles a metas orientadas a la calidad de productos y servicios. También esperan de sus colaboradores un trabajo de alta calidad y pueden mostrarse impacientes si quienes trabajan con ellos o para ellos realizan una labor deficiente.

– *Motivación por el poder*: Es el impulso a influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean tener impacto en sus organizaciones y están dispuestas a correr riesgos para conseguirlo. Son excelentes administradores si sus impulsos se dirigen al poder institucional, no al poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en el comportamiento de los demás en beneficio de la organización.¹³

4. Proceso de motivación

La mayor parte de las teorías exponen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que la persona busca y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Las necesidades humanas disminuyen cuando se alcanzan las metas deseadas.

Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Existen varias maneras de clasificar las necesidades. La más simple de ellas es dividir las en 1) necesidades

¹³DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw Hill (México, 1999), pág.127.

físicas básicas, llamadas necesidades primarias, y 2) necesidades sociales y psicológicas, llamadas necesidades secundarias. Las necesidades físicas incluyen alimentación, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura razonablemente confortable. Estas necesidades son producto de los requisitos básicos de la vida y son importantes para la sobrevivencia de la raza humana.

Las necesidades secundarias son más vagas, ya que representan necesidades de la mente, el espíritu más que del cuerpo. Como ejemplo de ellas están las necesidades referentes a la autoestima, el sentido del deber, la competitividad, la autoafirmación y la entrega, posesión y recepción de afecto. Las necesidades secundarias son las que complican los esfuerzos motivacionales de los administradores.¹⁴

Se podría explicar el proceso de motivación de la manera siguiente:

- Las necesidades y carencias provocan tensión e incomodidad en la persona y desencadenan un proceso que trata de reducir o eliminar esa tensión.
- La persona elige un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento dirigido hacia esa meta (impulso).
- Si la persona consigue satisfacer la necesidad, el proceso de motivación tiene éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia; sin embargo, si algo obstaculiza o impide a la persona satisfacer la necesidad, entonces se presenta la frustración, el conflicto o el estrés.
- Esta evaluación del desempeño determina alguna especie de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se sigue otro patrón circular.

¹⁴ibidem, pág.131.

Si bien la necesidad satisfecha genera un estado de satisfacción y el consecuente bienestar, una necesidad insatisfecha puede generar frustración, conflicto y estrés. El bloqueo de ciertas necesidades puede producir un desempeño indeseable debido a la frustración.

El ausentismo o la evasión es una actitud de defensa para escapar de un ambiente de trabajo desagradable e insatisfactorio y se puede manifestar con la ausencia física o no física. Otra manera de reaccionar a la falta de satisfacción de las necesidades en el ambiente de trabajo es la agresividad. La conducta agresiva puede estar dirigida a una persona, un objeto o la organización. La racionalización es otro mecanismo de defensa. Racionalizar significa explicar el fracaso de modo que sea aceptable para los demás, cuando menos parcialmente. Por ejemplo atribuir un mal desempeño laboral a la mala administración, cuando en realidad se debe a que no se hizo el esfuerzo suficiente. La regresión es otra forma cómo reacciona la persona cuando se siente frustrada. Este mecanismo consiste en retroceder a un comportamiento infantil para superar la frustración.

Las variables de la organización, como el diseño de las tareas, la amplitud del control, el estilo del líder, la afiliación al grupo y la tecnología también influyen ostensiblemente en la motivación y el desempeño de las personas.¹⁵

¹⁵CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit., pág.316.



CAPITULO IV

TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

SUMARIO: 1.- Teorías de motivación. 2.- Uso de las teorías de la motivación.

1. Teorías de motivación

Podemos clasificarlas en tres grupos:

1) Teorías del contenido:

Se las llama así ya que se refieren a los factores internos de la persona que activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, es decir, las necesidades específicas que motivan a las mismas.

Estas teorías parten del principio que dice que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo. La motivación para actuar y para comportarse se derivan de fuerzas que existen en su interior.

- **Pirámide de las necesidades de Maslow**

El fundamento de la teoría es que las necesidades pueden ser jerarquizadas, es decir, distribuidas por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. Las necesidades señaladas por Maslow son:

Necesidades fisiológicas. Son las necesidades de alimento, bebida, casa y protección contra el dolor y el sufrimiento. Exigen su satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

Necesidades de seguridad. Son las necesidades de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y de protección contra amenazas externas o ambientales.

Necesidades sociales. Son las necesidades de amistad, participación, afiliación a grupos, amor y afecto.

Necesidades de estima. Son las necesidades relacionadas con la forma en que la persona se ve a sí misma y evalúa.

Necesidades de realización personal. Son las necesidades más elevadas del ser humano, las que lo llevan a realizarse como persona haciendo uso máximo del potencial de sus aptitudes y capacidades.

En resumen, existen dos clases de necesidades: las necesidades de orden bajo o primarias que son satisfechas externamente (mediante la remuneración, la permanencia en el empleo, las condiciones de trabajo) y las necesidades de orden elevado o secundarias que son satisfechas internamente (dentro del individuo).

- **Teoría ERC**

Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow para alinearla más con la investigación empírica y la condensó en las necesidades de existir, relacionarse y crecer. De ahí su teoría ERC (Existencia, Relaciones y Crecimiento):

Necesidades de la existencia. Son las necesidades de bienestar físico, es decir, existencia, preservación y supervivencia.

Necesidades de relaciones. Son las necesidades de relaciones interpersonales. Se refieren al deseo de interactuar socialmente con otras personas, es decir, establecer relaciones sociales.

Necesidades de crecimiento. Son las necesidades de desarrollo del potencial humano y el deseo de crecimiento y competencia personal.

- **Teoría de los dos factores de Herzberg**

La motivación de las personas para trabajar depende de dos factores estrechamente relacionados:

Los factores de la higiene, que se refieren a las condiciones que rodean a la persona cuando trabaja, corresponden al contexto del trabajo. Cuando estos factores son limitados provocan la insatisfacción; por ello, son llamados factores de la insatisfacción e incluyen:

- El salario percibido
- Las prestaciones sociales percibidas
- Las condiciones físicas del trabajo y la comodidad
- Las relaciones con el administrador
- Las relaciones con los compañeros y la camaradería
- Las políticas de la organización

Los factores de la motivación, se refieren al contenido del puesto, las tareas y las actividades relacionadas con el puesto en sí. Cuando los factores de la motivación son óptimos, la satisfacción de las personas aumenta de manera significativa. Los llamados factores de la satisfacción incluyen:

- Uso pleno de las habilidades personales
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
- Responsabilidad total por el trabajo
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo
- Autoevaluación del desempeño

Herzberg concluyó que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos y están totalmente desligados de los factores

responsables de la insatisfacción: lo contrario de satisfacción no es insatisfacción, sino ausencia de satisfacción.

- **Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland**

Según afirma esta teoría, en el comportamiento humano existen tres motivos o necesidades básicas:

1. *Necesidad de realización.* Es la necesidad de triunfar en la competencia, buscar la excelencia, realizarse de acuerdo con determinadas normas y luchar por el éxito. Algunas personas tienen inclinación natural a buscar el éxito y persiguen la realización personal más que la recompensa por el éxito.

2. *Necesidad de poder.* Es la necesidad de controlar a otras personas o de influir en ellas, es decir, conseguir que las personas se comporten de una manera en que no lo harían normalmente.

3. *Necesidad de afiliación.* Es la necesidad de tener relaciones humanas, de establecer relaciones interpersonales cercanas y amigables. Se manifiesta en el deseo de ser querido y aceptado por otros.

2) Teorías del proceso:

Son denominadas así dado que describen y analizan el proceso mediante el cual el comportamiento es activado, dirigido, mantenido o detenido.

- **Teoría de la equidad**

Se basa en la comparación que las personas hacen, normalmente, partiendo de sus contribuciones y recompensas, y comparándolas con las contribuciones y las recompensas de los demás. Las personas comparan su trabajo con el de otras, es decir, aquello que aportan y los resultados

obtenidos con los de otras personas. La persona puede emplear cuatro puntos de referencia para su comparación:

1. *Yo interno*. Las experiencias de la persona cuando estaba en otro puesto dentro de la misma organización.

2. *Yo externo*. Las experiencias de la persona en esa misma situación o puesto fuera de la organización actual.

3. *Otro interno*. Una persona o grupo dentro de la misma organización.

4. *Otro externo*. Otra persona o grupo dentro de otra organización.

La teoría de la equidad siempre se había enfocado a la justicia distributiva, es decir, a la justicia que se percibe en la cantidad y la distribución de las recompensas entre las personas. En fecha reciente, la equidad ha empezado a considerar la justicia del proceso; es decir, la justicia percibida respecto al proceso empleado para determinar la distribución de las recompensas. Cuando aumenta la percepción de justicia del proceso, las personas empiezan a ver a sus jefes y a la organización en forma positiva, aun cuando estén insatisfechas con su remuneración, las oportunidades de ascender y otras conquistas personales. La percepción de justicia influye notablemente en el comportamiento de las personas como ciudadanos organizacionales (su grado de compromiso).

En suma, la teoría de la equidad demuestra que las recompensas relativas y las recompensas absolutas influyen fuertemente en la motivación de la mayoría de las personas.

- **Teoría de la definición de objetivos**

Para Edwin Locke, la mayor fuente de motivación es el propósito de luchar por alcanzar un objetivo. El objetivo señala a la persona cuánto deberá esforzarse para poder alcanzarlo. Así es como surgió la teoría de definir los

objetivos para evaluar el efecto que la especificación del objetivo, el desafío y la retroalimentación tienen en el desempeño de las personas.

La evidencia confirma la importancia de los objetivos, de cómo los objetivos específicos mejoran el desempeño, cómo los objetivos más difíciles, cuanto más aceptados, mejoran más el desempeño que los más fáciles, y cómo la retroalimentación conduce a un mejor desempeño.

La teoría de la definición de los objetivos habla de cuatro elementos básicos para motivar a las personas:

1. Dinero. El dinero no debe ser el único motivador, pero debe ser aplicado al mismo tiempo que los siguientes tres elementos.
2. Definición de objetivos.
3. Participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.
4. Rediseño de puestos y tareas para proporcionar mayor desafío y responsabilidad a las personas.

- **Teoría de las expectativas**

La llamada teoría de las expectativas explica cómo las personas eligen entre un conjunto de comportamientos alternativos. Esta teoría se basa en el supuesto, aparentemente simple, de que las personas optan por los comportamientos que, en su opinión, las llevarán a los resultados que les resultan atractivos.

La teoría de las expectativas propone que las personas se sienten motivadas cuando creen que pueden cumplir la tarea y que las recompensas que recibirán son más grandes que el esfuerzo que harán.

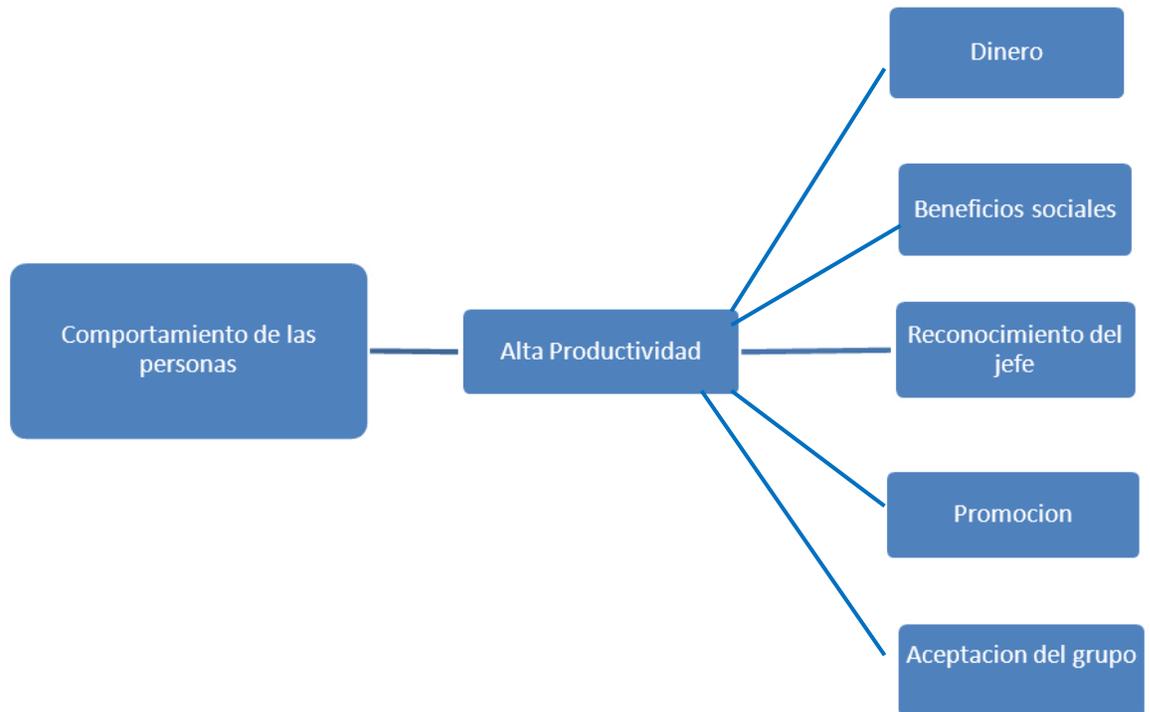
Según Vroom, el creador de esta teoría, ésta parte de tres supuestos básicos:

1. Valencia. Es la importancia enfocada hacia una recompensa específica. Cada persona tiene preferencias (valencias) por determinados

resultados finales. Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

2. Expectativa. La creencia de que un esfuerzo llevará al desempeño deseado. Existen objetivos intermedios y graduales que conducen a un resultado final. La motivación es un proceso que gobierna la elección entre las opciones de comportamientos. Cuando una persona busca un resultado intermedio, está buscando medios para alcanzar un resultado final.

3. Instrumentalidad. Es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Es la relación causal entre el resultado intermedio y el resultado final.



Según Vroom, existen tres factores que determinan la motivación de cada persona por producir:

1. Objetivos individuales. La fuerza del deseo por alcanzar el objetivo. Pueden incluir dinero, aceptación social, reconocimiento, etc.

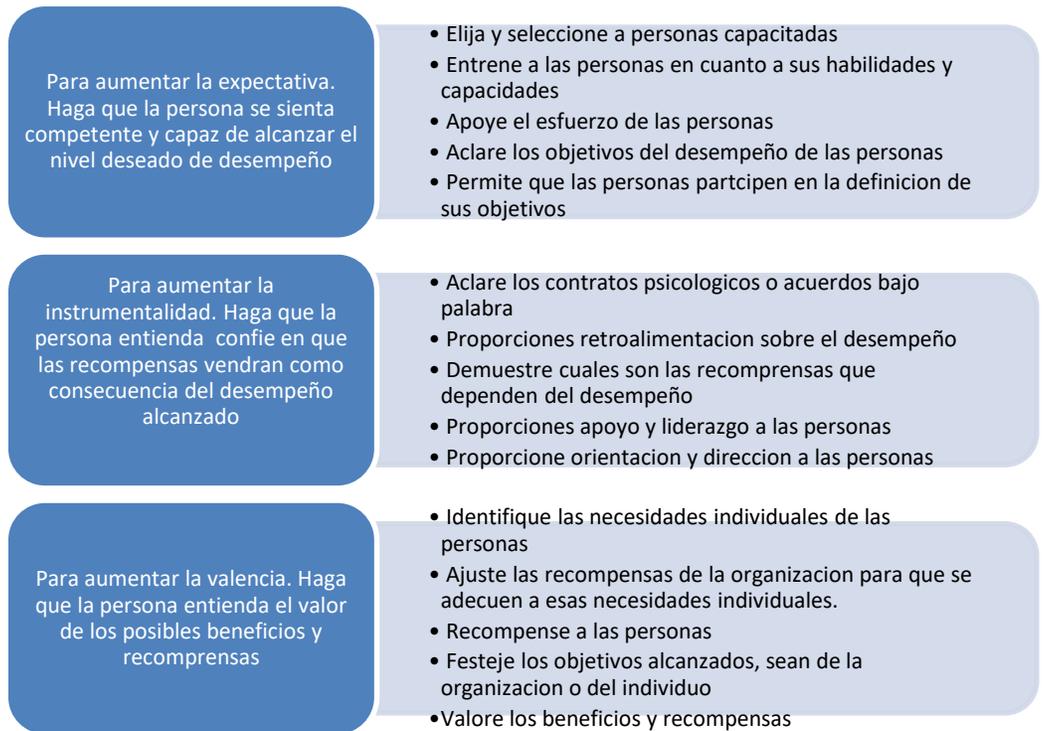
2. Relación percibida por la persona entre la consecución de los objetivos y una alta productividad. Es la relación que la persona percibe entre la productividad y la consecución de los objetivos individuales.

3. Percepción de la capacidad de la persona para influir en su propio nivel de productividad. Si la persona piensa que hacer un gran esfuerzo tendrá efecto en el resultado, entonces tenderá a esforzarse mucho.

Las condiciones para aplicar la teoría de las expectativas son:

- Objetivos claros respecto de los resultados finales
- Desempeño estrictamente relacionado con las recompensas
- Recompensas valoradas por las personas
- Personas que crean en la organización.

La organización debe aumentar, conjuntamente, la expectativa, la instrumentalidad y la valencia para crear altos grados de motivación en las personas ofreciéndoles recompensas por su trabajo. Es decir, la organización debe crear un esquema de trabajo donde las contribuciones puedan satisfacer las necesidades de la organización, pero también agregar recompensas o rendimientos deseados por las personas. Para lograrlo se muestra en el cuadro siguiente las implicaciones administrativas de la teoría de las expectativas que van a ayudar a las empresas a aumentar los factores motivacionales.



Lawler III constató que el dinero ha presentado poco poder de motivación debido a que la mayor parte de las organizaciones lo han aplicado incorrectamente. La relación poco consistente entre el dinero y el desempeño se debe a varias razones:

1. El prolongado espacio de tiempo entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente.
2. Las evaluaciones del desempeño no producen diferencias en los salarios, porque a los administradores y a los evaluadores no les gusta confrontar personas de bajo desempeño que no están preparadas para no recibir un incentivo salarial, o uno más bajo que el de otros compañeros que tienen buen desempeño.
3. La política de remuneración de las organizaciones suele estar vinculada con las políticas gubernamentales o las negociaciones sindicales que son genéricas y comunes.

4. Además, está la pre concepción generada por las teorías humanistas respecto al salario en sí.

Lawler encontró dos bases sólidas para su teoría:

1. Las personas desean dinero porque éste no sólo permite satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que brinda condiciones para satisfacer las necesidades sociales, las de estima y las de realización personal.

2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, entonces seguramente se desempeñarán lo mejor posible.

3) Teorías del refuerzo:

- **Teoría del refuerzo**

Se trata de una contrapartida de la teoría de la definición de objetivos. Sugiere que los propósitos de cada persona son los que orientan sus actos. Argumenta que el refuerzo condiciona el comportamiento, Estas teorías son opuestas. La teoría del refuerzo considera que el comportamiento es influido por el ambiente, sin preocuparse por los hechos cognoscitivos internos.

La teoría del refuerzo ofrece un medio para analizar lo que controla el comportamiento.

Las premisas básicas de esa teoría están basadas en la ley del efecto de Thorndyke: el comportamiento que proporciona un resultado agradable tiende a repetirse, mientras que ocurre lo contrario con el comportamiento que produce un resultado desagradable.

Existen cuatro estrategias para modificar el comportamiento en la organización:

- Refuerzo positivo, para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable relacionándolo con las consecuencias agradables y las contingentes a su ocurrencia.
- Refuerzo negativo, para aumentar la frecuencia o intensidad del comportamiento deseable por el hecho de evitar una consecuencia desagradable y contingente en que ésta ocurra.
- Sanción, para disminuir la frecuencia o eliminar un comportamiento indeseable mediante la aplicación de una consecuencia desagradable y contingente a que ésta ocurra.
- Extinción, para disminuir la frecuencia o eliminar un comportamiento indeseable mediante la eliminación de una consecuencia agradable y contingente a que ésta ocurra.

Estas cuatro estrategias son alternativas disponibles para influir en las personas para que mejoren continuamente las prácticas de trabajo.¹⁶

2. Uso de las teorías de la motivación

Las teorías de la motivación ofrecen una cantidad inagotable de oportunidades para que las organizaciones eleven el estado de ánimo y mejoren el clima del trabajo. Mencionaremos cuatro aplicaciones prácticas a la realidad de la organización como ejemplo:

1. *Recompensas monetarias*. Constituyen una aplicación de la teoría de Maslow respecto a las necesidades de orden más bajo, de los factores de la higiene de Herzberg, de los resultados de segundo nivel de Vroom y de la comparación de contribuciones y resultados con una persona de referencia. El dinero es un excelente motivador de las personas debido a tres razones:

¹⁶CHIAVENATO, Idalberto, OpCit, pág.340.

- El dinero puede funcionar como refuerzo condicionante, porque está ligado a las necesidades de alimento, casa, vestido y recreación.
- El dinero puede funcionar como incentivo o meta capaz de reducir las carencias o las necesidades.
- El dinero puede funcionar como reductor de la ansiedad.¹⁷

“El Centro Wellcome Trust Center for Neuroimaging del Reino Unido, con sede en Londres, desarrolló un estudio que demostró que al hombre lo motiva a esforzarse la posibilidad de una recompensa económica. Lo novedoso de este escrito yace en que evidenciaron empíricamente la acción de las estimulaciones inconscientes. El trabajo publicado en la prestigiosa revista Science corroboró que el empuje de una persona es proporcional a la cantidad de dinero que desea cosechar. Las pruebas permitieron descubrir un área del cerebro relacionada con la motivación y recompensa, que se activa de manera subliminal y/o instintiva”.¹⁸

2. *Recompensas no monetarias.* Se refieren a las necesidades sociales y de estima de Maslow e involucran el reconocimiento, el prestigio y el estatus. Los planes organizacionales y grupales parecen ser más adecuados que los individuales para relacionar las recompensas no monetarias con el desempeño, porque, cuando las personas piensan que hay otras recompensas ligadas al desempeño, entonces procuran incentivar ese desempeño entre los compañeros.¹⁹

“Muchas teorías hablan de lo desmotivador que resulta la falta de *feedback* o el sentirse dejado de lado por sus jefes. Indudablemente todas

¹⁷Ibidem, pág.346.

¹⁸Consultas a base de información, en Internet:

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/4969-reflexiones-sobre-la-motivacion-en-el-ambito-laboral.html>, (Junio, 2009).

¹⁹CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit., pág.346.

las personas necesitan percibirse como componente activos del negocio. ¿Qué hay que llevar a cabo para que esto suceda? Es motivante mantener informado al personal del día a día del negocio, lograr una identificación con la empresa, generar un *feedback* positivo y formador”.²⁰

3. *Enriquecimiento de las tareas*. Representa una manera de construir motivadores intrínsecos al propio trabajo. Para conseguir que una tarea siempre tenga un efecto motivador, es necesario adaptarla continuamente al avance del trabajador.

4. *Flexibilización del horario de trabajo*. Consiste en mejorar el desempeño y la satisfacción de las personas. La flexibilización generalmente se consigue reduciendo el número de días o de horas laborables de una semana.

“El grupo holandés Randstad publicó un informe denominado “El Mundo del Trabajo”, del cual se desprende una nueva tendencia interesante. En este trabajo se ha revelado miles de consultas a trabajadores, a partir de las cuales se ha arribado a que las motivaciones laborales han virado de salarios jugosos a una disposición de poder de decisión sobre la flexibilidad horaria. Según el estudio los individuos buscan lograr la posibilidad de elegir el horario, disponibilidad de tiempo libre para realizar cuestiones y actividades personales e incluso bregan (en Europa, claro) por conseguir semanas laborales de cuatro jornadas”.²¹

²⁰Consultas a base de información, en Internet:

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/4969-reflexiones-sobre-la-motivacion-en-el-ambito-laboral.html>, (Junio, 2009).

²¹Consultas a base de información, en Internet:

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/4969-reflexiones-sobre-la-motivacion-en-el-ambito-laboral.html>, (Junio de 2009)

CAPÍTULO V

FACTORES DESMOTIVANTES

SUMARIO: 1.- Elementos desmotivadores

1.- Elementos desmotivadores

Javier Palom Izquierdo, en su video “Motivación: la palanca del éxito”, destaca que así como existen factores que motivan a las personas, son varios los factores que producen el efecto contrario y se propone describirlos para evitar que los empleados en una empresa se sientan desmotivados. A continuación enumeramos y desarrollamos los mismos:

1. Salario bajo o sin clarificar.
2. La falta de horizonte, la falta de perspectivas de desarrollo y crecimiento.
3. Los defectos derivados del mal ambiente.
4. El clima de agresividad.
5. La crítica constante.

6. Las situaciones de injusticia con las recompensas.
7. La rutina y la burocracia.
8. Mala comunicación y la falta de información.
9. La falta de autonomía y de libertad.
10. El desinterés por las personas (paternalismo falso).
11. El fracaso y la mediocridad constantes.

El principal trabajo como directivo es obtener lo mejor de nuestra gente, y para obtener lo mejor de nuestra gente es imprescindible que la gente se encuentre motivada, pero no todos saben cómo lograr esto. Por un lado, el director debe saber de motivación, debe manejarla, pero por otro los directores no sabemos que es la motivación.

El diccionario de la lengua española nos dice que motivación es el conjunto de factores que intervienen como causa de la conducta o móvil de la acción. De este modo, motivación no es saber en qué lugar hay que darle cuerda a las personas para que hagan las cosas de buena forma. El camino es conocer a cada persona para identificar qué es lo que la motiva. Sin embargo no podemos conocer el móvil individual de cada individuo, porque cada persona es única, distinta e irreplicable.

Si bien conocer los sesgos motivacionales de cada persona que compone el grupo de trabajo no es una tarea de rápida solución, sí hay algo que sabemos seguro: conocemos cuáles son los elementos que desmotivan a las personas del equipo y que actúan sobre la voluntad de las mismas. Veamos algunos de esos elementos.

Uno de los elementos desmotivadores es **el salario bajo** o sin clarificar. Es un error pensar que el dinero es el único motivador, no obstante

sí sabemos que él es una condición atractiva y necesaria. Por lo tanto pueden transformarse en elementos perturbadores los casos en los que el salario no conforma al trabajador o existen de por medio promesas que no se concretan. La inconcreción en el tema económico es siempre un elemento desmotivador, al igual que el salario bajo, aquel salario que no cubre las necesidades de una familia. Aún en los casos en los que no se pueda llegar a un acuerdo económico de partes es recomendable aclararlo, más allá de que eso signifique la pérdida de un empleado valioso.

Otro elemento es **la falta de horizonte**, la falta de perspectivas de desarrollo y crecimiento. En ciertas empresas una persona que ha ingresado joven, de treinta años siente que ha llegado a su empleo terminal o en la empresa no encuentra posibilidades de ascender, seguramente se sentirá desmotivado y comenzará a buscar otras alternativas de mejora. Cuidado con estas situaciones porque por más que el empleado sea muy buena persona, la visualización de su imposibilidad de encontrar un camino de crecimiento suele desmoralizar a las personas y bajar su productividad y adhesión.

Los defectos derivados del mal ambiente son otros de los grandes desmotivadores. Hay organizaciones en que se percibe gran desconfianza. La gente está en la empresa pero no trabaja para ella porque no confía en sus directivos ni en el fin último de la organización. Y así los gerentes no confían en sus mandos y en sus trabajadores porque se dan cuenta que tienen objetivos distintos. Cuando hay un ambiente de desconfianza cualquier otra acción q usted haga para evitar la desmotivación, no tiene sentido.

Existe también dentro del mal ambiente el **clima de agresividad**. Esto se produce cuando los directores tratan de hallar protección frente a resultados mediocres buscando culpables entre la gente de más abajo, o

cuando hay tensiones entre diferentes áreas de trabajo. También existe agresividad entre los departamentos, cuando esto ocurre se puede decir que en la empresa hay un clima de agresividad, un clima que genera un mal ambiente. Otro problema en una empresa es la mala educación, el hecho de no dar las gracias, de no saludar. La educación es un bien derivado de la cultura y es un bien q no se puede perder.

Finalmente otro de los elementos que causan este mal ambiente es **la crítica constante**. Cuando en la empresa la gente de Compras está preparada para criticar cualquier acción nueva de la gente de Investigación y Desarrollo y éstos a su vez están listos para criticar a la gente de Producción porque no interpretan el proyecto, la desmotivación aparece inmediatamente. Por otro lado, el ser humano es muy sensible para detectar los lugares donde hay injusticias. Sé perfectamente que administrar justicia no es sencillo, no puede objetivarse nunca al 100%. Pero analice su departamento y su empresa, ¿son justos en su trato con la gente? ¿Está seguro de que a las personas que están dos niveles debajo de usted las tratan con la misma cordialidad que al grupo que trabaja directamente con usted?

Otro elemento clásico son **las situaciones de injusticia con las recompensas**. Por ejemplo, alguien realizó un trabajo muy bueno y tuvo una recompensa especial, mientras que en otro departamento, un empleado consiguió una meta importante pero no hubo tal recompensa, en ese caso hubo una discriminación entre lo que hizo una persona y lo que hizo otra. En otras organizaciones las injusticias aparecen porque hay simpatías entre personas o entre departamentos, porque hay tráfico de influencia. Surgen también muchas injusticias cuando hay directivos que dimiten efectivamente de su responsabilidad y dejan colgados a sus subordinados. Piense Ud. cuál ha de ser la reacción de un mando medio que analiza la conducta de su jefe y se da cuenta que éste renuncia a su responsabilidad. Este hombre ya no cree en su jefe ni creerá nunca más en la empresa. Sinrazones se practican

al ponerse tapones para la promoción ya sea porque se promociona por nepotismo o bien por simpatía, o porque no existe el valor para echar a la calle a los incompetentes. La incompetencia que la dirección admite como un mal necesario produce una gran desmotivación en la gente que es joven, en la gente que es profesional, que quiere hacer una carrera en la compañía.

La rutina y la burocracia son otros factores desmotivadores. Usted sabe lo que significa para un empleado de una cadena de producción de una línea de ensamblaje, de envasado, repetir el mismo gesto ocho o diez horas diarias, cinco veces a la semana, cuatro semanas y medias al mes, doce u once meses del año, se supone que tienen vacaciones, tres años consecutivos. En esta situación aunque pongan música celestial, violines o el mejor concierto de Mozart les aseguro que es imposible que surja algún tipo de motivación en la gente. Hay que intentar desterrar el tipo de tarea rutinaria, las tecnologías ayudan a eliminar este tipo de tareas.

Hay más elementos que hacen que la rutina y la burocracia desmotiven. Póngase también en la piel de un gran vendedor que le gusta salir a la calle, estar en el mercado cuando tiene que invertir cuatro horas diarias en llenar informes, en hacer encuestas de mercado, en rellenar impresos sobre la competencia. Este vendedor se sentirá seguramente frustrado. El problema no es del vendedor, el problema es la cantidad de puestos de trabajos que hay que en casi todas las organizaciones en los cuales las personas hacen tareas que no tienen nada que ver con la razón por la que han sido contratadas, tareas que son sólo para alimentar este monstruo de mil cabezas que es la burocracia.

Otro elemento altamente desmotivador es la **mala comunicación y la falta de información**. A veces, en algunas empresas, en el tercer nivel se puede encontrar con gente que no sabe cuáles son los objetivos de la organización, no saben la misión la visión, no conocen los presupuestos.

¿Cómo pueden ellos sentirse motivados? Si en un momento hay que dar un giro de 180 grados a la nave empresarial, ¿cómo van a comportarse en la cubierta si no saben cuál es el rumbo que se había elegido? Es fundamental que en una empresa exista comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba pero sobre todo de arriba hacia abajo. Que los objetivos y las políticas vayan desfilando e incorporándose a las personas. Las personas no se pueden sentir motivados si se sienten un número para la empresa, si se sienten una parte completamente aparte.

La falta de autonomía y de libertad es otro elemento desmotivador. Hay organizaciones donde el control se practica con la técnica de buscar quién es el culpable y quien tuvo la culpa y esto genera una atmósfera de temor, una atmósfera de miedo. Si las personas tenían alguna autonomía la va perdiendo y no se atreven a tomar ninguna iniciativa, ya que saben que su jefe los están vigilando, saben que los están supervisando, y que no les puede dar mucha libertad.

Hay otro comportamiento que disuade al más pintado: **el desinterés por las personas**, oculto tras un comportamiento de paternalismo falso. Y hablo de aquel que se intenta practicar refinadamente. El que practican aquellos que han leído velozmente algo respecto a psicología y motivación y creen que pueden manejar a las personas como si fueran niños sin razonamiento. Esto nunca funciona porque todas las personas tienen una fina sensibilidad para descubrir cuándo hay real interés por ellas, cuando hay respeto a cuando hay este paternalismo que sólo es un intento de soborno. El paternalismo no es lo mismo que el miedo en la empresa, pero sin lugar a dudas, el paternalismo es algo malo.

Finalmente hay algo que desmotiva mucho, es cuando la empresa no asume éxitos, **el fracaso y la mediocridad constantes**. El no generar éxito es destructor de cualquier tipo de motivación. El quedarse siempre el

3% o 5% debajo de los objetivos desmoraliza y hace descreer de cualquier tipo de dirigente.

Analice usted esta lista y vea qué es lo que puede hacer para impedir que este tipo de situaciones lleguen a presentarse en su organización. Para evitarlas no hace falta tener un conocimiento superior, sólo hace falta tener sentido común, comprender un mínimo a las personas, ser muy honrado con uno mismo y ser muy honrado con la gente. Intente eliminar todo aquello que pueda llegar a destruir la confianza de la gente, que destruye la motivación de las personas. Y en muchos casos sólo con esto, la gente normal, se sentirá bien y comenzará a producir un necesario espiral motivador por sí mismo.²²

²²PALOM IZQUIERDO, Javier Motivación: La palanca del éxito London: O.D.E. Limited, s.f. (DVD 36).

CAPÍTULO VI

LA EMPRESA

SUMARIO: 1.- Presentación de la empresa 2.-Trayectoria de la empresa 3.-PlanEstratégico, misión, visión y objetivos 4.- Principales valores que la empresa tiene como base 5.- Estrategia principal y políticas relacionadas con la misma 6.- Organigrama de la empresa

1. Presentación de la empresa

A continuación vamos a contar un poco acerca de la empresa que elegimos y al tratarse de una cooperativa explicaremos brevemente de que se trata la misma.

Empresa: COFARAL (Cooperativa Farmacéutica de Provisión y Consumo Alberdi Ltda.)

Es una Cooperativa de farmacéuticos y para farmacéuticos. Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya

administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios.²³

2. Trayectoria de la empresa

COFARAL cuenta con una trayectoria de 42 años de trabajo en el Norte Argentino. Es una droguería integral. Esto implica que trabaja con todos los laboratorios y todas sus líneas de productos.

Desde 1969, el principio cooperativista de equidad los ha impulsado a brindar un servicio de excelencia a toda su red de asociados, sin importar el tamaño ni la ubicación geográfica de las farmacias dentro de su área de cobertura.

Además de medicamentos, COFARAL conforma una red de distribución de productos de otros rubros que comercializan las farmacias, como accesorios, perfumería, y regalería. Este es un segmento en el que cada día incorpora novedades para mejorar las ventas de los asociados y a la vez, cubrir las necesidades del consumidor final.²⁴

3. Plan Estratégico, Misión, Visión y Objetivos

Para cumplir con sus objetivos, COFARAL cuenta con un plan estratégico planteado formalmente. Pasaron por las distintas etapas para la formulación del mismo, por empezar:

- ✓ Definición de misión, visión y valores
- ✓ Fijación de objetivos → cada uno con su plan de acción, política, responsable y plazo para cumplir.

²³www.cofaral.com.ar

²⁴Ibídem

- Intervinieron en la determinación de los objetivos: aproximadamente 10 jefes de área y los directivos de la empresa o representantes de los dueños (cooperativa) y el consejo de administración, con apoyo de una consultora externa especializada en el tema, la cual hace de guía conceptual y facilita el desarrollo del proceso estratégico.

Cuentan principalmente con objetivos de negocio y de soporte, explicados a continuación:

- Objetivos de negocio → Los que impactan directamente en el negocio compra venta.
- Objetivos de soporte → Los que tienen que ver con la parte administrativa y los recursos humanos.
- También se distinguen los objetivos de continuidad e innovación. Los últimos hacen que la empresa se vaya renovando y permite crear una ventaja competitiva respecto a la competencia, para ello, es importante antes de formular la estrategia realizar un análisis del entorno.

*“Actualmente, analizamos nuestros 2 competidores directos y ahí es donde uno busca diferenciarse e innovar. Esto es una permanente inventiva, porque lo que hoy yo defino como nuevo, es muy probable que mañana me lo copien”.*²⁵

Su visión es “ser la droguería líder del norte argentino en participación de mercado, priorizando la calidad de servicio en toda su cadena de valor”

Por otro lado, su misión es “brindar servicios de distribución de especialidades medicinales a sus farmacias asociadas, privilegiando los principios del cooperativismo, y desarrollando sus operaciones con la excelencia aportada por su capital humano”

²⁵ Ibidem.

4. Principales valores que la empresa tiene como base

Con respecto a los valores, consideran que son los pilares en los que se asientan para poder cumplir los objetivos de la empresa. Consideran que hay que trabajarlos para poder pasar de valores “expresados” a valores “manifestados” y hacen hincapié fundamentalmente en que todos son importantes entre si y se relacionan.

Tienen como base cinco valores indispensables:

- Orientación al cliente: “Actuar con sensibilidad ante las necesidades de los clientes, internos y externos. Tener vocación de servicio”

- Trabajo en equipo: “Colaborar con otros para lograr un objetivo común, subordinando intereses personales a los objetivos grupales”

- Confianza: “Creer en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás”

- Honestidad: “Transparencia en los actos. Proteger los recursos y el patrimonio de la organización”

- Compromiso: “Sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales”

5. Estrategia principal y políticas relacionadas con la misma

Poseen una estrategia de diferenciación ya que al ofrecer el mismo producto que la competencia con precios prefijados y estar enfocados sólo al segmento de las farmacias, la empresa busca priorizar y hacer hincapié en el servicio al cliente, como ventaja competitiva frente a otras del mismo rubro.

Esto implica para Cofaral, la entrega en tiempo y forma, calidad en la atención al cliente, excelencia en toda la cadena de valor, desde las distintas áreas de la empresa.

Y con respecto a las políticas las mismas se encuentran altamente orientadas a los Recursos Humanos

- Se le da mucha importancia y prevalece que la gente trabaje de la forma más cómoda posible, haciéndose participe de los logros empresariales.

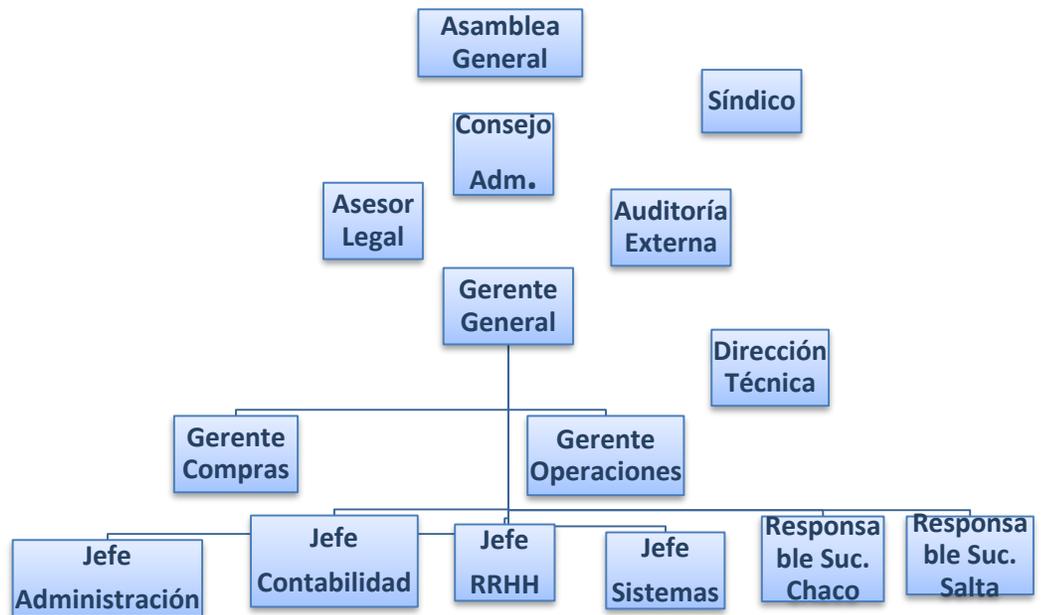
- Existe comunicación horizontal y vertical a través de reuniones periódicas donde se brinda información de la marcha de la empresa.

- Prevalece la idea de que la gente sienta que es parte de la empresa, no que trabaja por un sueldo “vendiendo su tiempo” y que sientan que están en una empresa que los valora y reconoce.

- Además se encargan de cumplir con todos los requisitos legales; no existe el «empleado en negro».

Fomentan la realización de jornadas de integración con actividades que fortifican la unión de la empresa tanto a nivel provincial como regional.

6. Organigrama de la empresa



CAPITULO VII

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA ANTES DE LA INCORPORACIÓN DE LA GERENCIA DE RR.HH

SUMARIO: 1.-Herramientas utilizadas para obtener un primer panorama 2.-Análisis de las entrevistas3. -Principales conclusiones de las encuestas 4.-Otras conclusiones de las encuestas 5.-Análisis de la observación

1. Herramientas utilizadas para obtener un primer panorama

Para poder realizar el análisis de la empresa, usamos distintos métodos estudiados en la materia de preseminario, como ser:

- Entrevistas: Al Presidente de la Cooperativa, al Gerente General, Gerente de Compras, Gerente de Operaciones y a la Jefa de Administración.

- Encuestas: A medida que íbamos entrevistando gerentes, les fuimos dejando encuestas en un sobre, las cuales eran totalmente anónimas y la cantidad que dejamos en cada sector fue de acuerdo a la cantidad de trabajadores que tenían a cargo.

- Observación: Fuimos dos veces a la Cooperativa, y entre entrevista y entrevista a gerentes, realizamos observaciones.

En el caso de las entrevistas llevadas a cabo en el primer momento, hicimos las mismas preguntas a todas las personas entrevistadas, las mismas son las que se mencionan a continuación:

- 1) ¿Considera que actualmente los empleados de la empresa se encuentran motivados?
- 2) ¿Realizan alguna medición de la motivación de los mismos?
- 3) ¿Implementan algún plan de motivación? ¿Cuál? ¿A nivel individual o grupal? En caso de que no, ¿tienen pensado llevar adelante alguno?
- 4) ¿Implementan algún sistema de premios y castigos?
- 5) ¿La empresa brinda oportunidades a sus integrantes para realizarse profesional y/o personalmente?
- 6) Al momento de seleccionar el personal, ¿la empresa que tiene en cuenta? ¿por ejemplo?
- 7) ¿Qué expectativas tienen hacia sus empleados tanto en su actitud como en su desenvolvimiento profesional?
- 8) ¿Cómo considera que la empresa genera compromiso e interés en los empleados hacia ella?
- 9) ¿Piensa que la empresa brinda las condiciones ambientales adecuadas para el desarrollo de las actividades (limpieza, temperatura, iluminación, comodidad, ruido, ventilación, etc.)? ¿Y en cuanto al ambiente de trabajo? ¿Fomentan la unión e integración de los trabajadores?
- 10) Además de la remuneración, ¿qué otros factores considera importante la empresa para mantener motivado al personal?

Como segunda herramienta utilizamos las encuestas. Las mismas las realizamos a una parte de los empleados de la cooperativa, y se la presenta a continuación:

A qué puesto y sector de la organización pertenece:

Edad:

Antigüedad en la empresa:

Sexo:

Por favor, califique cada uno de los siguientes aspectos de acuerdo a su consideración:

INDIVIDUALES

	Completa- mente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completa- mente en desacuerdo
Me encuentro motivado en este trabajo.				
Habitualmente, mis buenos resultados son reconocidos.				
Considero que el salario neto recibido es justo en relación a mi trabajo y esfuerzo.				
La empresa me brinda otras compensaciones, además de la remuneración.				
Con frecuencia, propongo ideas o mejoras.				
Mi jefe habitualmente me pide opinión				
Considero que mis jefes escuchan las sugerencias de los trabajadores y tienen en cuenta las iniciativas personales.				
Trabajo relajado y tranquilo aún cuando mi jefe está presente.				
Mi jefe es optimista y transmite seguridad.				
Tengo la autonomía suficiente para tomar ciertas decisiones cuando es necesario.				
Estoy bien retribuido conforme a los esfuerzos extra que realizo cuando es necesario.				
Considero que tengo un cierto nivel de seguridad y permanencia en mi puesto de trabajo, de cara al futuro.				
Estoy conforme con el ambiente de trabajo (compañeros, jefes, colaboradores, etc.).				
Considero que estoy en el puesto adecuado a mis capacidades y conocimientos.				
Considero que mi trabajo en el puesto que				

actualmente ocupo, está suficientemente reconocido y considerado.				
La carga de trabajo que tengo habitualmente es adecuada.				
Me gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de esta empresa.				

EQUIPO

	Completa- mente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completa- mente en desacuerdo
Me siento integrado en mi equipo de trabajo.				
Estoy de acuerdo con mi papel en el equipo.				
Participo y me involucro en la toma de decisiones de mi equipo.				
Considero que nos ayudamos y colaboramos entre compañeros.				
Si dejara la empresa para ir a otra, lo sentiría por mis compañeros.				

ORGANIZACIONALES

	Completa- mente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completa- mente en desacuerdo
Cuando entré a la empresa, fui orientado y guiado por mis compañeros, jefes, etc.				
Me siento identificado con la cultura y los valores de la empresa.				
Me siento orgulloso de pertenecer a ella.				
Me siento bien atendido por mi superior.				
Creo que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores.				
Las oficinas donde trabajo son agradables.				
Las condiciones ambientales son adecuadas (limpieza, temperatura, iluminación, comodidad, ruido, ventilación, etc.).				
Recomendaría esta empresa como lugar de trabajo.				

Observaciones - Comentarios:

2. Análisis de las entrevistas

En base a cada pregunta realizada a los distintos gerentes y responsables de cada área, en esta primera parte podemos concluir lo siguiente:

1) ¿Considera que actualmente los empleados de la empresa se encuentran motivados?

Los gerentes creen que su gente si está motivada, pero todos reconocen que ante la ausencia de un departamento encargado de recursos humanos, la empresa no puede ser capaz de evaluar y medir la motivación y que la misma lo hace en poca medida. Ellos, como empresa tienen pensado que una vez que se incorpore esta área, se empezará a tratar, en la medida de lo posible, lo relacionado con la motivación de los empleados, ya que muchos no saben cómo manejarla a la misma.

2) ¿Realizan alguna medición de la motivación de los mismos?

La idea de medir la motivación es algo tan informal en la empresa, que no pueden hablar de una manera precisa o formal sobre eso. Piensan que cada encargado de un sector es responsable de su área, pero esto es algo muy subjetivo, porque depende de cada jefe, de los empleados que tiene a su cargo cada uno y de las actividades que realizan en cada sector de la empresa. Esta última necesita una persona encargada que oriente a todos

los jefes de cada área, para que estos puedan seguir las mismas pautas y objetivos así lograr una actuación similar en todo momento.

3) ¿Implementan algún plan de motivación? ¿Cuál? ¿A nivel individual o grupal? En caso de que no, ¿tienen pensado llevar adelante alguno?

Al no contar con un departamento de recursos humanos, tampoco le es posible a la empresa hablar de un plan de motivación

4) ¿Implementan algún sistema de premios y castigos?

En base a las respuestas obtenidas, se determina que no tienen implementado ningún sistema de este tipo en la empresa, porque consideran que debería existir un departamento de recursos humanos que se encargue de este tema y en este momento no cuentan con uno.

El gerente de operaciones dijo que lo hace de un modo informal a las sanciones, que serían más bien llamados de atención, y que las mismas son esporádicas.

5) ¿La empresa brinda oportunidades a sus integrantes para realizarse profesional y/o personalmente?

Intentan brindar oportunidades de crecimiento a sus empleados, pero solo a los del sector operativo. Sin embargo esto es muy informal. Se busca a alguien que sea capaz de desarrollarse de manera excelente en el puesto vacante, caso contrario se busca afuera de la empresa.

6) Al momento de seleccionar el personal, ¿la empresa que tiene en cuenta? ¿por ejemplo?

Al momento de seleccionar al personal de la empresa, la misma se basa en los rasgos que posee cada persona como ser que sean personas

serias, responsables, honestas, además de las condiciones necesarias para cada puesto.

7) ¿Qué expectativas tienen hacia sus empleados tanto en su actitud como en su desenvolvimiento profesional?

Buscan gente comprometida con su trabajo, que cumpla con sus horarios y que haga las cosas de la mejor manera posible. También buscan gente que este capacitada para el puesto en el que se van a desenvolver.

8) ¿Cómo considera que la empresa genera compromiso e interés en los empleados hacia ella?

Ellos piensan que para mantener motivada a la gente de la empresa es necesario que escuchen a sus empleados y de valorar a su gente a través de compensaciones económicas.

9) ¿Piensa que la empresa brinda las condiciones ambientales adecuadas para el desarrollo de las actividades (limpieza, temperatura, iluminación, comodidad, ruido, ventilación, etc.)? ¿Y en cuanto al ambiente de trabajo? ¿Fomentan la unión e integración de los trabajadores?

Todos los gerentes coinciden en que la empresa si cuenta con el ambiente adecuado. Todos mencionaron sobre la instalación de un sistema de refrigeración, ya que fue algo reciente que significo una gran inversión. Ellos piensan que mas allá de que se lo necesite por los medicamentos, dicen que también mejora el ambiente de trabajo.

¿Fomentan la unión e integración de los trabajadores?

En general, nos dijeron que si intentan lograr la integración, pero uno menciono que no es lo mismo trabajar en equipo que un grupo de trabajo. Este mismo pensó que en la empresa se puede hablar más de un grupo. Sin embargo todos creen que es necesario que se trabaje en esto y

que se genere más unión en la empresa, pero esto es materia pendiente todavía para la misma.

10) Además de la remuneración, ¿qué otros factores considera importante la empresa para mantener motivado al personal?

Todos coinciden en que a través de los eventos que organiza la cooperativa se mantienen motivados a los empleados. Ellos mencionan esto como uno de los principales, sin embargo reconocen que se deberían hacer otras cosas pero que no las llevan a cabo porque no existe un departamento de recursos humanos que se encargue de esto. Piensan que una vez que se integre esta área a la empresa, podrían hacer más cosas, además de lo mencionado anteriormente, también se podrían llevar a cabo en la empresa capacitación e incentivos en los empleados.

- Conclusión de las entrevistas

La principal conclusión que se puede obtener de las entrevistas realizadas, es que debido a la falta de un departamento de recursos humanos y de una persona apta que se encargue del mismo, la empresa no puede llevar a cabo determinadas acciones como ser un sistema de premios y castigos, capacitaciones, incluso dedicarle tiempo a la motivación de los empleados dentro de la empresa.

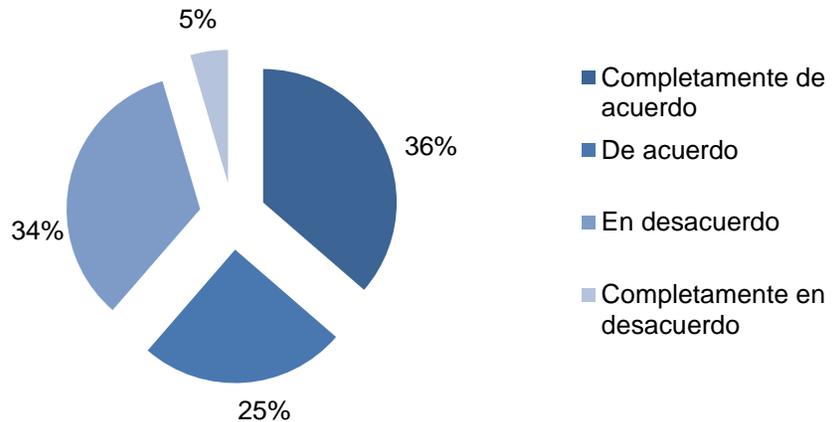
Según las entrevistas se puede notar que las partes de la empresa están muy marcadas entre sí, ya que cada gerente se refiere solo a su área, sin mencionar las otras. Solo el gerente general podría decirse que conoce e hizo hincapié de todas las áreas pero no con el mismo grado de detalle que los encargados de cada departamento, esto es debido a que el mismo tiene una visión más general de las cosas.

Al no tener un departamento de recursos humanos que los oriente con el tema sobre que es la motivación de las personas, ellos mencionan que

el hecho de tener un comedor, de brindarle un uniforme, de hacer eventos, genera la motivación en los empleados. Esto demuestra la falta de conocimiento y la informalidad de la empresa respecto a este tema y también la necesidad de que una persona encargada del personal los guíe en el tema y les de las pautas formales para poder ir mejorando el funcionamiento de la empresa.

3. Principales conclusiones de las encuestas

"Me encuentro motivado en este trabajo"

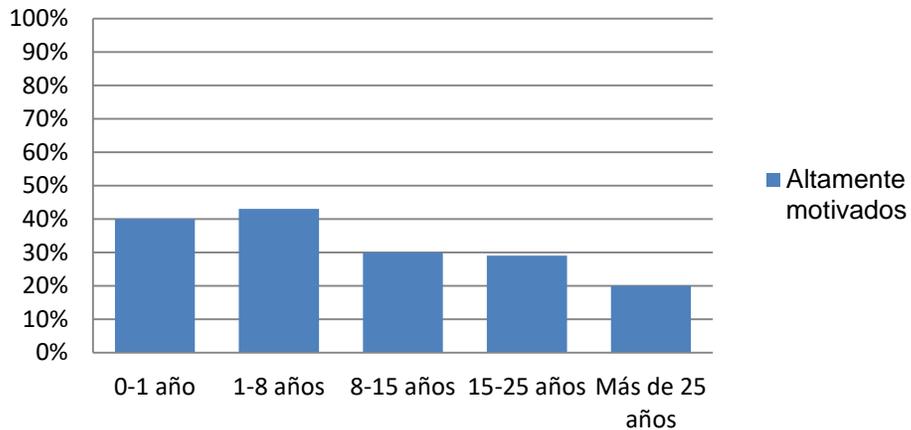


Como podemos ver en este gráfico, un 36% del total de los empleados estaba "complemente de acuerdo" con que se encuentran motivados en la empresa, y un 25% estaba "de acuerdo". Esto nos da un total de un 61% del total de empleados encuestados, que se sentían motivados en ese momento. Por otro lado, había un 34% "en desacuerdo" y sólo un 5% en completo desacuerdo.

Por lo tanto esta empresa, en ese momento, se encontraba con un porcentaje empleados motivados, lo cual es positivo para la misma,

considerando que la mayoría de sus integrantes se encuentra conforme en la organización.

"Motivación según la antigüedad de los trabajadores"



En este gráfico, analizamos la motivación de acuerdo a la antigüedad de los trabajadores podemos concluir que el grado más alto de motivación se da cuando el trabajador pasa el año de trabajo. La causa que le encontramos a esto es que probablemente un trabajador que recién entra a la organización no se siente tan motivado al principio, ya que está más que nada en un proceso de "adaptación en la empresa" y una vez que pasa un determinado tiempo se empieza a sentir realmente motivado por su trabajo.

Como podemos ver en el gráfico, es evidente que cuando son muchos los años que se llevan en la organización el nivel de motivación desciende. Esto se debe a que al pasar tanto tiempo haciendo la misma tarea o cumpliendo la misma función, es mucho más difícil sentirse motivado.

4. Otras conclusiones de las encuestas

✓ Un 48% de los trabajadores encuestados está conforme de la relación con su jefe y del trato del mismo para con ellos. A pesar de esto, un 4% está en completo desacuerdo con esta idea.

✓ Además este porcentaje coincide con el de la conformidad del trabajo en equipo desarrollado en la organización.

✓ Sumado a esto, del análisis del ambiente de trabajo surge también una completa aceptación del mismo con un 48%

✓ En cuanto a las condiciones ambientales de la empresa, se presenta un 45% de conformidad contra un 18% que está en desacuerdo con las mismas.

✓ Con respecto a la remuneración, podemos decir que un 66% está satisfecho con la misma. Aunque se presenta un 30% que no lo está. Un 23% opina que la empresa no brinda las suficientes compensaciones no remunerativas. Pero, un 32% y un 41% están completamente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente.

✓ Aproximadamente un 90% se encuentra conforme con su puesto de trabajo en la organización. Esto se muestra en que sólo a un 9% le gustaría cambiar de puesto.

5. Análisis de las observaciones

En base a las visitas realizadas en la empresa para realizar las entrevistas, pudimos observar a la misma y a sus empleados, con eso pudimos descubrir un poco como se desenvuelven sus miembros.

Al entrar a la empresa, la gente fue cordial con nuestra visita, nos saludaban al entrar, se notó un ambiente agradable en la misma. Y un clima cálido debido no solo a la relación entre los empleados sino también entre los mismos con sus jefes, ya que por ejemplo durante una de las entrevistas

entraron algunos empleados y pudimos observar que se mantiene una buena relación entre los mismos.

Los gerentes fueron accesibles al momento de llevar a cabo las entrevistas, y nos respondieron sin problemas. Algunos solo respondiendo lo que les íbamos preguntando y otros guiándonos un poco y contándonos un poco más.

CAPITULO VIII

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA DESPUÉS DE LA INCOPORACION DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

SUMARIO: 1.- Herramientas utilizadas en la segunda instancia 2.-
Análisis de las entrevistas 3.-Resultados de las encuestas
4.-Otros resultados de las encuestas

1. Herramientas utilizadas en la segunda instancia

Para un segundo momento a evaluar utilizamos como herramientas las entrevistas y las encuestas. Las primeras fueron realizadas en primer lugar a la jefa de recursos humanos de la empresa, al ser nueva esta área y ser la que mas información útil para el trabajo nos brindaría, y por ultimo al jefe de operaciones, ya que es el empleado que más gente tiene bajo su responsabilidad en la empresa, los operarios, que son el motor principal de la empresa.

A diferencia de las entrevistas realizadas en el momento anterior, estas se realizaron a menos personas para evitar la repetición de

información, sin embargo las mismas fueron diferentes dependiendo de las personas a las que fuimos a entrevistar. Las preguntas de las mismas son las que se mencionan a continuación:

- Preguntas a la gerente de RRHH

1. ¿Qué nivel jerárquico tiene el área de RRHH dentro de la empresa?

2. ¿El área tiene participación en la fijación de los objetivos estratégicos de la empresa?

3. ¿Cuáles son las metas y objetivos de esta área?

4. ¿Cuáles son las funciones, tareas específicas, del área? ¿Cómo está organizada el área de RRHH actualmente?

5. ¿Realizan estudios de clima en la empresa? ¿Cómo hacen para percibir si la gente trabaja motivada? ¿De qué manera fomentan la motivación en los empleados?

6. Si se encargan de la selección de personal ¿Al momento de seleccionar a una persona que es lo que tienen en cuenta?

7. ¿Implementan algún sistema de premios y/o recompensas hacia los empleados?

8. ¿Cómo se trabaja la integración entre las distintas áreas o departamentos de la empresa?

9. ¿Cómo manejan la comunicación ascendente y descendente dentro de la empresa? ¿De qué manera?

10. ¿Les dan una retroalimentación a los empleados sobre las actividades que desarrolla la empresa?

- Preguntas al jefe de operaciones

1. ¿Noto cambios importantes en la empresa desde que se formo el departamento de recursos humanos? ¿De qué tipo?

2. ¿Considera al área de recursos humanos como en elemento generador de valor para la empresa?

3. ¿Se realiza capacitación en la empresa?, ¿Cómo se administra?

4. ¿Les brindan la posibilidad de participación a los empleados al momento de tomar una decisión importante para la empresa?

5. ¿Les dan una retroalimentación a los empleados sobre las actividades que desarrolla la empresa?

6. ¿Siente que los directivos confían plenamente en sus empleados? ¿Cree que sus empleados confían en usted?

7. ¿Utilizan algún sistema de recompensas o incentivos con sus empleados?

- En esta segunda etapa volvimos a realizar encuestas a una parte de los empleados de la cooperativa, la misma se muestra a continuación:

A qué puesto y sector de la organización pertenece:

Edad:

Antigüedad en la empresa:

Sexo:

Por favor, marque con una cruz (X) cada uno de los siguientes aspectos de acuerdo a su consideración:

	Completa- mente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completa- mente en desacuerdo
Me encuentro motivado en este trabajo.				
Considero que el salario neto recibido es justo en relación a mi trabajo y esfuerzo.				
Considero que mis jefes escuchan las sugerencias de los trabajadores y tienen en cuenta las iniciativas personales.				
Me gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de esta empresa.				
Considero que nos ayudamos y colaboramos entre compañeros.				
Me siento identificado con la cultura y los valores de la empresa.				
Creo que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores.				
Las condiciones ambientales son adecuadas (limpieza, temperatura, iluminación, comodidad, ruido, etc.)				
Conozco sobre el sector de Recursos Humanos, sus miembros y sus tareas				
Note cambios en la empresa desde que esta el sector de Recursos Humanos				
Considero necesario o de importancia el sector de Recursos humanos				

2. Análisis de las entrevistas

Para analizar las entrevistas realizadas en esta segunda etapa decidimos hacerlo según los objetivos planteados al inicio de este trabajo, ya que las mismas nos sirven para poder estudiar a la empresa y lograr obtener las conclusiones que esperamos obtener.

Uno de los objetivos que nos propusimos, es poder determinar a través de la teoría de las expectativas de Vroom, si la empresa cuenta con

los elementos motivadores, la expectativa, la instrumentalidad y la valencia. La organización debe aumentarlos conjuntamente para poder crear altos grados de motivación en las personas ofreciéndoles recompensas por su trabajo. Es decir, la empresa tiene que armar un esquema de trabajo donde pueda satisfacer las necesidades de la organización pero también la de los individuos:

- Para aumentar la expectativa: Es necesario que la persona se sienta competente y capaz de alcanzar un nivel deseado de desempeño, esto se aumenta mediante una buena tarea de selección y capacitación del personal, entre otros aspectos. En cuanto a la empresa bajo estudio, COFARAL, consideramos que si se realizan estas tareas, más aun desde que se incorporó el departamento de Recursos Humanos, pero se debe continuar trabajando para mejorar este aspecto, y profundizar más estos conceptos, ya que los mismos se encuentran en una etapa de iniciación. También es importante que los empleados participen en la definición de los objetivos, creemos que este aspecto no está muy explotado; lo observamos ya que al no haber una buena comunicación ascendente es difícil que niveles operativos participen o se sientan involucrados en estas cuestiones. El gerente de operaciones expresó, que se les brinda posibilidades de opinar pero depende del caso que se está abordando. El mismo, nos dijo que cuando se toman decisiones importantes se llama a encargados de este para ser aconsejado.

- Para aumentar la Instrumentalidad: Es importante que las personas entiendan y confíen en que las recompensas, vienen como consecuencia del desempeño alcanzado. En cuanto a la empresa bajo estudio, no existe todavía un sistema de recompensas económico muy formalizado. Lo más concreto, en cuanto a recompensas, que expresaron nuestros entrevistados, es que se brindan ciertos beneficios, como día de descanso en el cumpleaños o eventos según determinadas fechas, para los

empleados. Pero creemos que el empleado, no tiene forma de encontrar una relación directa entre su desempeño en la empresa y los resultados personales obtenidos. Esto debe ser mejorado, mediante un mejor sistema de promoción y reconocimiento hacia los trabajadores, considerando que las recompensas materiales no es un estilo utilizado o adoptado por la empresa. Sin embargo, consideramos de mucha importancia mencionar que la mayoría de los trabajadores se encuentran bajo el convenio colectivo de trabajo. Esto significa que los mismos perciben un salario conforme a lo que dispone la ley, es decir que les pagan lo que por derecho merecen a cambio del trabajo realizado.

- Para aumentar la Valencia: Es importante hacer que las personas entiendan el valor de las posibles recompensas y beneficios. Al no contar con un sistema de recompensas formalizado, se podría decir que este concepto no se está desarrollando, o que se desarrolla de una manera sumamente subjetiva. Sin embargo se tiene pensado en el departamento de recursos humanos tratar este tema y darle la importancia que se le merece.

Por otro lado, en el desarrollo de nuestro marco teórico, explicamos que existen ciertas condiciones o circunstancias donde el empleado se puede sentir desmotivado en la empresa. A través de las distintas herramientas de análisis que utilizamos, identificamos ciertos elementos desmotivantes, mencionados por Palom Izquierdo, que se encuentran presentes en la organización bajo estudio.

Uno de los elementos desmotivadores que observamos es de crítica constante, ya que no existe mucha integración entre las áreas. Los distintos departamentos entre si no tienen mucho contacto. Sin embargo, se intenta que los empleados se conozcan y se relacionen en eventos y días festivos, pero no existe una relación diaria y permanente. Creemos que no

tener comunicación no implica que exista el factor desmotivador de crítica constante, pero si puede llevar a este si no se trabaja en conjunto.

Otro elemento desmotivador importante es la falta de información y la mala comunicación, mediante el análisis realizado en la empresa se observa que se está trabajando en la comunicación y que se le está tratando de dar más importancia al tema. Sin embargo, en base a las respuestas obtenidas podríamos decir que la comunicación descendiente existe, mediante mails, revistas, carteleras pero se debe trabajar en la comunicación ascendente, que es muy pobre, para que todos los empleados se sientan escuchados y participes.

Por último, el factor desmotivador analizado de desconfianza implica que la gente que trabaja en una empresa no entrega el 100% porque no confía en los directivos, y los directivos no delegan tareas porque no confían en sus subordinados. Consideramos que este elemento no se observa en COFARAL. A través, de las distintas visitas realizadas a la empresa observamos un clima de confianza entre todos los empleados.

Para terminar el análisis, nos propusimos identificar si la empresa se enfoca más en una dirección de personal o una dirección de recursos humanos. La primera diferencia importante entre ambas es que en la ultima las personas dejan de ser consideradas un coste y pasan a ser el principal recurso competitivo de las mismas, esto es muy importante ya que los empleados se sienten muy motivados al tener las oportunidades para aportar sus capacidades, virtudes y potencial a las actividades diarias de la empresa. En COFARAL, según lo que nos contestaron los entrevistados, pudimos constatar de que en este aspecto se corresponden mas a una dirección de recursos humanos, porque ellos no ven a sus empleados como un coste, sino como una parte importante de la empresa y que sin ellos la misma no podría funcionar y llevar a cabo las actividades que lleva, es por ello que buscan hacerlos sentir motivados y contentos en el lugar donde trabajan,

además de organizar eventos fuera del ámbito laboral, como fiestas, para que se sientan agasajados por la empresa.

Con respecto a la forma de plantear las acciones del departamento de Recursos Humanos, concluimos que en esta empresa, la dirección de recursos humanos parte del principio de que la gestión dentro del área debe ser integrada. Tienen predeterminados sus objetivos en base a los planes estratégicos de la empresa, y del propio departamento. Es decir, parten de la estrategia organizacional y en base a eso definen los objetivos y tareas del área de recursos humanos.

La gestión de recursos humanos ya no se lleva a cabo en áreas o funciones aisladas, sino en una forma global. Como vimos, no sólo el departamento de recursos humanos es el responsable de motivar a los empleados sino que es función de cada gerente. Sin embargo según el organigrama de la empresa, el departamento se presenta como un área funcional, que se corresponde con la dirección de personal y no con la de recursos humanos, ya que se encuentra a la misma altura de los otros departamentos y bajo la responsabilidad de una misma persona, pero más allá de esto pensamos que el mismo se orienta más a una función integrada.

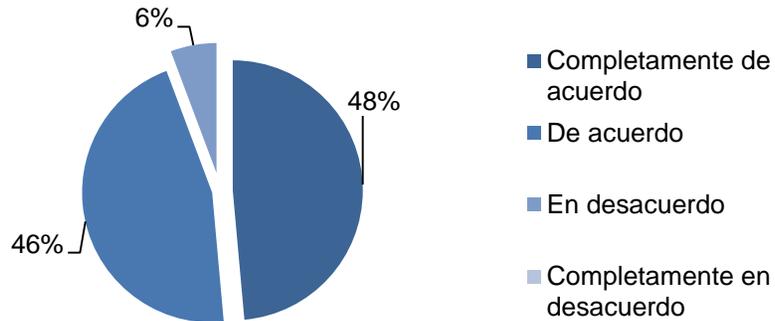
Podemos mencionar también, que con el hecho de tener tercerizado todo lo que es el tema de liquidación de sueldos, pensamos que el departamento dejó de lado lo que es el asunto burocrático para enfocarse más en las personas y en los temas que realmente le compete, como ser selección de personal, evaluación de puestos, motivación entre otros. Este aspecto es de destacar porque se corresponde precisamente con un estilo de dirección de recursos humanos.

Por último en cuanto al enfoque de los rasgos versus el enfoque de competencias, la empresa está en un proceso de cambio hacia este último debido a que se están confeccionando de una manera más formal, lo que es el perfil del puesto, es decir las aptitudes y capacidades, también llamadas

competencias, que debe tener una persona para poder desenvolverse en un puesto determinado.

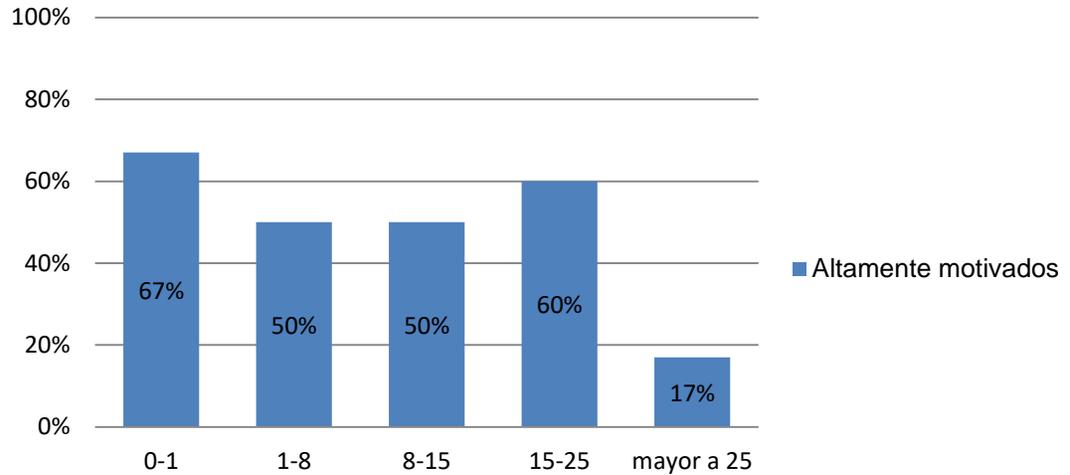
3. Resultados de las encuestas

"Me encuentro motivado en este trabajo"



En el gráfico anterior se muestra el porcentaje de los empleados que se encuentran motivados en el trabajo. En base a esto podemos ver que la mayor parte de los trabajadores encuestados está completamente de acuerdo y de acuerdo en que se encuentra motivado en el trabajo, entre ambos suman un porcentaje total del 94%, frente a tan solo un 6% que está en desacuerdo respecto al sentirse motivado.

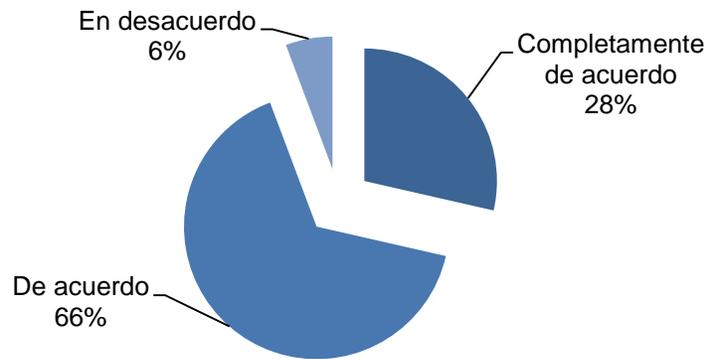
"Motivación según la antigüedad de los trabajadores"



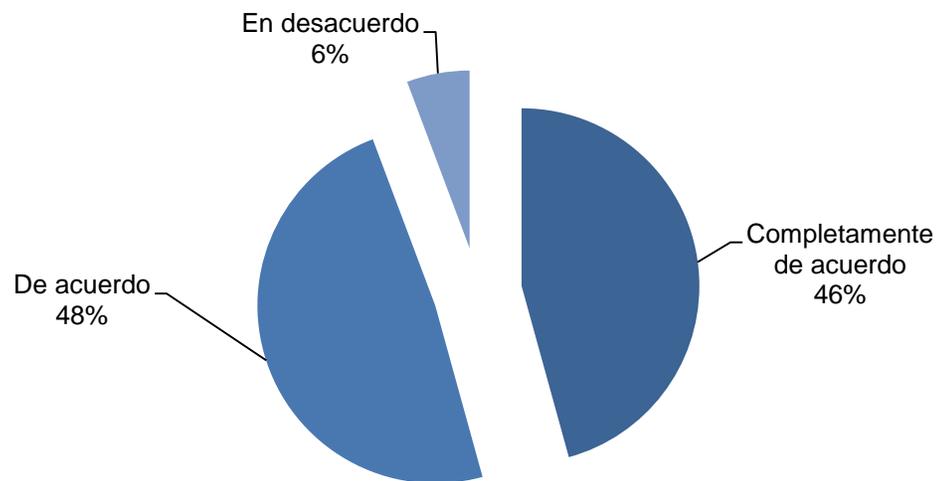
Al igual que en el momento anterior decidimos analizar la motivación según la antigüedad de los trabajadores encuestados de la empresa. En este caso la mayor parte de gente motivada se encuentra en el primer año de trabajo, esto pensamos que se debe a que una persona se encuentra motivada al momento de empezar a trabajar, ya que para buscar un trabajo uno debe tener ganas y sentirse motivado. El nivel de motivación se mantiene parejo a medida que pasa los años, sin embargo para los trabajadores con más de 25 años en la empresa la motivación decae y esto es comprensible debido a que al pasar muchos años es más difícil hacer que se sientan motivados.

4.- Otros resultados de las encuestas

"Conozco sobre el sector de Recursos Humanos, sus miembros y tareas"



"Hubo cambios en la empresa desde que está el sector de RR.HH"



"Considero de importancia al sector de Recursos Humanos"



Como podemos ver en estos gráficos obtenidos a través de las encuestas realizadas, la inclusión del departamento de Recursos Humanos fue muy positiva para la Cooperativa. Por empezar observamos que la mayor parte de los empleados, más específicamente un 94%, conoce sobre el sector, está al tanto de quienes lo conforman y cuáles son las tareas que llevan a cabo. Esto es de importancia debido a que el papel que juega el departamento de recursos humanos en una empresa, es fundamental el conocimiento del mismo por parte de todos sus miembros para poder llevar a cabo sus objetivos.

También podemos ver, que en un gran porcentaje de los empleados notaron los cambios que generó el mismo, y sumado a esto los mismos consideran de gran importancia a este departamento. Esto nos lleva a concluir que estos cambios no solo fueron importantes, sino que también fueron muy positivos dado que se hicieron notar en toda la organización, mostrando abiertamente cuáles son sus funciones y como un departamento de Recursos Humanos es fundamental para una empresa actualmente.

CAPITULO IX

ANALISIS COMPARATIVO

Sumario: 1.- Comparación entre los dos momentos de la empresa

1.- Comparación entre los dos momentos

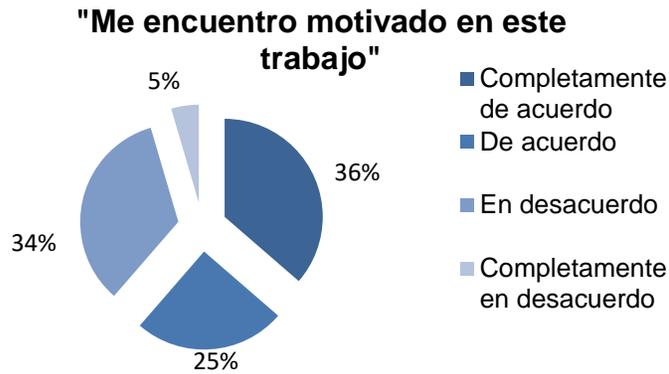
Para empezar a comparar los dos momentos de la empresa, podemos decir que el principal cambio en la misma fue la incorporación del departamento de recursos humanos y a partir de esto se fueron manifestando en la cooperativa distintas modificaciones.

En la segunda etapa descubrimos que primero se incorporó a la persona encargada del área y esta agregó a dos personas más para que la ayudasen a desempeñar todas las tareas que se pensó desarrollar, entre ellas el tema de la comunicación dentro de la empresa. Este nuevo departamento, dejó de lado, todo lo referido a la burocracia para enfocarse de lleno en las personas, es decir los trabajadores de la organización, ya que tercerizaron todo lo referido a la liquidación de sueldos y a otros aspectos legales.

En una primera medida, podemos decir que el departamento ayudó a formalizar cuestiones que antes estaban en el aire, solo con una remota idea sin poder llevarlo a la práctica. Referido a esto podemos mencionar el tema de las capacitaciones que se empezaron a llevar a cabo en la empresa, un sistema de premios y recompensas desarrollado de una manera más formal que antes, a través de la implementación de un sistema de evaluación de desempeño, también podemos agregar lo referido a la motivación y la comunicación de los trabajadores, entre otros aspectos. Todo esto bajo responsabilidad estricta del departamento, pero también con la colaboración de los otros jefes de áreas, que fueron informados sobre el tema y sobre la forma de llevar a cabo algunos asuntos, en especial lo referido a la motivación.

La incorporación del departamento de recursos humanos fue muy valorada y significativa no solo para los directivos de COFARAL, sino también para los trabajadores esto lo pudimos percibir a través de las encuestas realizadas en el segundo momento, en donde nos sorprendió el hecho de que todos los empleados encuestados estén de acuerdo y completamente de acuerdo, en que el nuevo departamento agregado a la empresa es de mucha importancia para la misma. Con esto nosotras podemos percibir, que los cambios ocurridos desde la incorporación de esta área, fueron algo completamente positivo y muy bien recibidos por todos.

Desde el punto de vista de la motivación de la empresa, podemos ver claramente que la misma se vio incrementada en la empresa a través de los gráficos realizados:



A pesar del hecho de que medir la motivación en una empresa sea algo subjetivo y complicado de realizar, en base a lo que nosotras pudimos realizar, la motivación si se vio incrementada, paso de un 36% a un 48% de encuestados que están completamente de acuerdo en que se encuentran motivados. Esto nos es comprensible debido a todos los cambios que realizó el departamento de recursos humanos desde que se incorporo a la empresa, todos abocados a generar más valor e importancia a los trabajadores.

Lo mismo pasó con la motivación a través de los años de antigüedad de los empleados, esta también se vio aumentada, esto es lógico debido a que nivel general aumentó. Sin embargo a partir de los veinticinco años de antigüedad la motivación, en este punto no cambio, sigue siendo baja. Creemos que esta es la más difícil de aumentar, ya que después de tantos años de trabajar en una empresa, una persona tiende a cansarse y a

sentirse desganado y por más de que la organización haga cosas es complicado hacer sentir a estas personas más motivadas, sin embargo no es imposible.

Para finalizar, la empresa desde la incorporación del departamento de recursos humanos, mostro una serie de cambios como mencionamos anteriormente, sin embargo a esta nueva área que ingresó a la empresa, según lo que nos dijeron les queda mucho por hacer y muchos objetivos que lograr, para poder seguir mejorando la empresa.

CONCLUSIONES

En base a lo analizado en el presente trabajo, podemos concluir según los objetivos planteados al inicio del mismo:

El principal cambio que tuvo la organización fue la incorporación del departamento de recursos humanos, el mismo fue el encargado de llevar adelante una serie de cambios mencionados anteriormente, como ser las capacitaciones llevadas a cabo y la motivación ,entre otros aspectos. Los cambios se notaron en la empresa y fueron valorados y reconocidos por los miembros de la misma.

Para determinar si la empresa tiene una dirección de personal o una dirección de recursos humanos en base a lo analizado a través de los estudios realizados, pudimos constatar que la misma se asemeja al segundo estilo de dirección mencionado, pero no en una imagen cien por ciento pura, debido a que esto es casi imposible de lograrlo en cualquier empresa. El hecho de que Cofaral manifieste este estilo, es algo muy positivo para ellos, porque éste representa una visión más actual y que mejor se adapta a las necesidades de hoy en día.

Según la teoría de las expectativas de Vroom, los tres elementos motivadores son la valencia, la instrumentalidad y la equidad, estos mismos deben ser aumentados para generar la motivación en las personas. En el presente trabajo pudimos verificar que la empresa si tiende, a pesar de desconocer sobre esta teoría, a incrementar estos tres elementos a través de las acciones que lleva a cabo el departamento de recursos humanos, como ser el sistema de premios y recompensas entre otras.

A pesar de aumentar los elementos motivadores mencionados anteriormente, en la empresa existen algunos elementos desmotivadores de los que expusimos en el presente trabajo que pueden hacer bajar el nivel de

motivación de los empleados, como ser la crítica constante y la falta de comunicación.

En base a lo mencionado recién, pudimos cumplir con todos los objetivos propuestos y los mismos nos respondieron a las expectativas que teníamos en mente. También es para destacar, que durante la realización del trabajo, pudimos aplicar y ser capaces de llevar a la práctica, en una empresa real, algunos conceptos teóricos aprendidos durante el cursado de las materias.

Apéndice

Primera parte

A continuación mostramos las entrevistas realizadas en el primer momento:

- Gerente General

1) ¿Considera que actualmente los empleados de la empresa se encuentran motivados?

Considero que hay gente que está muy motivada, que esta medianamente motivada y que están desmotivados, creo que hay de todo, una diversidad de situaciones.

Lo que sucede es que no contamos con un departamento de RRHH muy desarrollado que se encargue de estos asuntos. Se empezó a trabajar en este tema dos años atrás pero por distintas circunstancias actualmente no se cuenta con un encargado de este sector.

Si tuviera que medir serían más los trabajadores que están motivados respecto de los que no lo están, pero creo que si hay gente negativa o que te va a decir que “está todo mal”.

2) ¿Realizan alguna medición de la motivación de los mismos?

No. Porque no contamos con un responsable de RRHH que creo que es el que se encarga de esta tarea. Y los que estuvieron antes solo pasaron por un periodo de adaptación, conocimiento, y después se fueron. Igual estamos buscando alguien que ocupe este lugar y tenemos una consultora que se está encargando de eso pero hoy en día es difícil conseguir, ya que no hay mucha gente y la poca que hay ya está ubicada en las empresas. Cuando llegue esta persona se van a empezar a hacer estas mediciones tanto en motivación como en otros asuntos. Pero yo pienso que cada jefe es también jefe de RRHH de su sector ya que tiene que preocuparse porque su gente esté bien. Como recién hace dos años se

empezó con esto después de 42 años que lleva la empresa, es difícil que la gente entienda de qué se encarga el área de RRHH.

3) ¿La empresa brinda oportunidades a sus integrantes para realizarse profesional y/o personalmente?

Si. A pesar de que no hay alguien que esté haciendo un trabajo profesional en esto. Trato de llevarlo adelante pero de una manera poco formal. Por ejemplo cuando tenemos una vacante en algún sector antes de buscar afuera de la organización tratamos de ver si hay alguien adentro que tenga potencial y esto sirve como un medio de motivación ya que ellos lo ven como un ascenso, como fomento de desarrollo profesional o de carrera.

Y personalmente buscamos que la gente pueda crecer tanto desde el punto de vista económico.

4) ¿Implementan algún plan de motivación? ¿Cuál? ¿A nivel individual o grupal? En caso de que no, ¿tienen pensado llevar adelante alguno?

Consideramos que es una materia pendiente debido a que como ya dije, no contamos con el sector encargado de este asunto. Pero es algo que tengo pensado llevar adelante. Hoy no está, esa es la realidad.

5) ¿Implementan algún sistema de premios y castigos?

6) No estrictamente establecido o formal, de nuevo por lo mismo, la ausencia de un sector encargado de RRHH. Pero anualmente por ejemplo hacemos reconocimientos a aquellas personas que demostraron un buen desempeño promoviéndolos a mejores categorías, ya que aquí se diferencian tres categorías sobre todo en el sector operativo y los trabajadores valoran mucho esto. Igual tenemos pensado implementar un sistema más formal.

7) Al momento de seleccionar el personal, ¿la empresa tiene en cuenta algún rasgo de la personalidad? ¿Cuál por ejemplo?

Si, de hecho realizamos a todas las personas a ocupar los puestos de distintas jerarquías un análisis tanto físico como psicotécnico, buscando personas serias, responsables y confiables.

8) ¿Qué expectativas tienen hacia sus empleados tanto en su actitud como en su desenvolvimiento profesional?

Lo que buscamos o por lo menos yo busco, es gente comprometida con la empresa, que se involucren y no solo vengan a cumplir con un horario y a recibir un sueldo. Esperamos que la gente este cuando se la necesite y cumpliendo con su horario de trabajo, haga las cosas lo mejor posible.

9) ¿Cómo considera que la empresa genera compromiso e interés en los empleados hacia ella?

Valorando a la gente que muestra ese compromiso y que se le den las compensaciones económicas y los cambios de categoría.

Para mi es importante responder a la gente, darles muestra de apoyo, eso es motivarlos a que estén comprometidos. También hacer reuniones o fiestas donde se sientan a gusto, como premio o reconocimiento. Esto es una ida y vuelta donde no solo tenemos que exigir sino también responder a ellos. Damos muestras de reconocimiento y la gente lo sabe, es por eso que se involucran.

10) ¿Piensa que la empresa brinda las condiciones ambientales adecuadas para el desarrollo de las actividades (limpieza, temperatura, iluminación, comodidad, ruido, ventilación, etc.)? ¿Y en cuanto al ambiente de trabajo?

Si de hecho estamos siempre pendiente de lo que necesitan. Por ejemplo el equipo de refrigeración, no solo porque los medicamentos

necesitan mantenerse a cierta temperatura sino también para que la gente pueda trabajar a gusto.

El ambiente es cómodo y pusimos un comedor para que la gente pueda comer en un lugar que se distienda y se sienta a gusto, con instalaciones cómodas, un ambiente agradable, y un menú de calidad. Esto es algo que muchas empresas no lo valoran, pero otras sí.

¿Fomentan la unión e integración de los trabajadores?

Al menos lo intentamos, tratamos de que la gente sienta que forma parte de un equipo y fomentar que sepan lo que los demás hacen y para que se lo hace, a que contribuyen con su tarea, cumpliendo también con los tiempos. Lograr que se interrelacionen y se integren más que nada.

- Gerente Comercial

1) ¿Considera que actualmente los empleados de la empresa se encuentran motivados?

Si. Con respecto a mi sector.

2) ¿Realizan alguna medición de la motivación de los mismos?

No. No realizamos evaluaciones de motivación actualmente.

3) ¿La empresa brinda oportunidades a sus integrantes para realizarse profesional y/o personalmente?

Si. Por ejemplo hubo muchos casos donde hubo vacantes de cargos y buscamos en el sector operativo o en otro sector para cubrir ese puesto.

4) ¿Implementan algún plan de motivación? ¿Cuál? ¿A nivel individual o grupal? En caso de que no, ¿tienen pensado llevar adelante alguno?

No, no tenemos. Por el momento no. Tenemos pensado, se creó un departamento de RRHH encargado de eso, se tienen muchos proyectos pero todavía no tenemos nada.

5) ¿Implementan algún sistema de premios y castigos?

No hay nada implementado de RRHH todavía, lo q si tenemos es en algunos sectores como en tele marketing por ejemplo que tienen incentivos por los volúmenes de ventas.

6) Al momento de seleccionar el personal, ¿la empresa tiene en cuenta algún rasgo de la personalidad? ¿Cuál por ejemplo?

Cuando hacemos incorporaciones en el sector es en función de para que se lo necesitan y en base a eso evaluamos las capacidades y las características.

7) ¿Qué expectativas tienen hacia sus empleados tanto en su actitud como en su desenvolvimiento profesional?

Fundamentalmente q sean gente de bien, que no roben. Segundo que tengan capacidades, de rápido razonamiento, entendimiento y de aprendizaje ya que hay muy poca gente con formación por la característica del rubro.

8) ¿Cómo considera que la empresa genera compromiso e interés en los empleados hacia ella?

Tenemos muy buen trato es un lugar muy agradable con un clima muy bueno. La gente q trabaja no tiene ningún tipo de problema y

generalmente no se quiere ir de la empresa, no está buscando otra alternativa de trabajo. Cumplimos con todo lo que dicen la ley.

Hacemos reuniones a cargo de la empresa, desayuno merienda y almuerzo a cargo de la empresa, se puede decir que se los miman. También se les da uniformes. Todo esto es algo con lo que la gente se siente bien y es una motivación más.

9) ¿Piensa que la empresa brinda las condiciones ambientales adecuadas para el desarrollo de las actividades (limpieza, temperatura, iluminación, comodidad, ruido, ventilación, etc.)? ¿Y en cuanto al ambiente de trabajo?

Si. Pienso que si, y en los lugares donde está faltando esas refacciones se las está llevando a cabo. Estamos realizando la instalación de aires en el sector operativo, y tenemos proyectos de modificar distintos sectores como por ejemplo de las cabinas telefónicas y regalería, en la medida económicamente posible que ese es el límite.

Por último, ¿Fomentan la unión e integración de los trabajadores?

Justamente con lo que te contestaba en la pregunta anterior, con las reuniones eventos tratamos de que se produzca esa simbiosis en los empleados, también realizamos cursos de capacitación.

- Jefa Administrativa

1) ¿Considera que actualmente los empleados de la empresa se encuentran motivados?

Si trabajamos un poco en eso, porque hay gente que está hace muchos años en la empresa, yo por ejemplo tengo a mi cargo gente que está hace 30 años, en el mismo puesto a veces, y es más difícil motivarlos.

2) ¿Realizan alguna medición de la motivación de los mismos?

Formalmente en este momento no, estamos sin gerente de RRHH pero si se piensa hacer evaluaciones de desempeño tanto cualitativa como cuantitativa y en eso se va a trabajar el tema motivacional también.

3) ¿La empresa brinda oportunidades a sus integrantes para realizarse profesional y/o personalmente?

Si, lo que hacemos más que nada como es una estructura bastante chata, tratamos de dar oportunidades y ante vacantes promocionamos gente del sector operativo, por ejemplo. Hacerles sentir que tienen esas posibilidades.

4) ¿Implementan algún plan de motivación? ¿Cuál? ¿A nivel individual o grupal? En caso de que no, ¿tienen pensado llevar adelante alguno?

Actualmente no hay un plan formal, se fue el gerente y quedamos en capacitaciones y en un plan por la mitad. Se está pensando en un plan de incentivos, también en cuanto a remuneraciones. En este momento no hay nada vigente.

5) ¿Implementan algún sistema de premios y castigos?

No, justamente es lo que se va a implementar cuando entre una persona en el área de RRHH.

6) Al momento de seleccionar el personal, ¿la empresa tiene en cuenta algún rasgo de la personalidad? ¿Cuál por ejemplo?

Si, hacemos hincapié en la disposición de la persona, gente con valores y mas allá de la parte técnica evaluamos mucho lo actitudinal.

7) ¿Qué expectativas tienen hacia sus empleados tanto en su actitud como en su desenvolvimiento profesional?

Aunque esté hace muchos años trabajando en lo mismo que tenga la misma disponibilidad y flexibilidad como la gente q se está incorporando a la cooperativa. Nos manejamos mucho con este tema de que la gente se maneje bien y entre ellos se lleven bien, que tengan un ambiente laboral que los mantenga motivados.

8) ¿Cómo considera que la empresa genera compromiso e interés en los empleados hacia ella?

También esto de respetar los aumentos salariales, todo lo que se legisla en cuanto al personal, al ser una cooperativa los empleados se sienten parte de la empresa. Se brindan también fiestas, eventos, obsequios y cosas que quizás antes no se hacían, me parece que ahí está el compromiso permanente de la gente.

9) ¿Piensa que la empresa brinda las condiciones ambientales adecuadas para el desarrollo de las actividades (limpieza, temperatura, iluminación, comodidad, ruido, ventilación, etc.)? ¿Y en cuanto al ambiente de trabajo?

Si, se trabajó mucho en esto porque al ser una cooperativa, ediliciamente se fue creciendo de a poco. Se está inaugurando en la parte operativa un sistema de refrigeración que no se lo hacía antes por ser una inversión importante. Permanentemente se está trabajando en eso, en que la gente se sienta a gusto.

10) Además de la remuneración, ¿qué otros factores considera importante la empresa para mantener motivado al personal?

Reuniones para escucharlos, como jefa de un sector, sentir respuestas de los jefes es importante para q se sientan motivados, pero si

necesitamos un plan más formal porque todo lo que se hace ahora es informal, más que nada la colaboración y respuesta permanente.

- Gerente Operativo

1) ¿Considera que actualmente los empleados de la empresa se encuentran motivados?

Si porque la empresa se preocupa especialmente de eso, y el sector a mi cargo también, estamos tratando de satisfacer todas sus necesidades. Esto es muy importante, en esta empresa les damos muchas cosas que en otras empresas no, como el desayuno, merienda y almuerzo, estamos haciendo una obra grande para que haya aire acondicionado en el sector operativo, cobran en tiempo y forma, se respetan leyes y aumentos, están todos en blanco. Cuando se necesitan horas extras, que por lo general no hacen falta, la gente se ofrece y después se les da compensación, trabajamos especialmente para que estén conformes.

2) ¿Realizan alguna medición de la motivación de los mismos?

No estamos realizando ningún tipo de medición. La parte de RRHH hasta el año pasado hacía reuniones dos veces por semana donde se trataba de evaluar este tema, pero actualmente no.

3) ¿La empresa brinda oportunidades a sus integrantes para realizarse profesional y/o personalmente?

La empresa da muchas posibilidades de crecimiento, realización, las oportunidades están, la gente las debe saber ver y aprovechar. En el sector operativo tuvimos ascensos al área de contaduría, atención al cliente. No solo es la parte económica sino también la realización personal.

Tenemos un buen nivel en este sector pero hay que priorizar los que tienen iniciativa y se preocupan, demuestran buen nivel, buen trato, como se desenvuelven.

4) ¿Implementan algún plan de motivación? ¿Cuál? ¿A nivel individual o grupal? En caso de que no, ¿tienen pensado llevar adelante alguno?

La parte de RRHH ha trabajado bien en la parte de motivación, pero actualmente no se lo está haciendo, se están reorganizando. Considero que el departamento de RRHH se debería encargar de trabajar sobre la gente, que eso es lo que tienen que hacer. Se hacían charlas de motivación, cursos de capacitación, entre otras cosas.

5) ¿Implementan algún sistema de premios y castigos?

En mi sector, trato de darles premios más que nada. Pero ellos valoran más lo económico. En un principio la gente que colaboraba, que no llegaba tarde, con menos ausentismo, se les daba premios como órdenes de compra. Después los premios pasaron a ser también económicos. Hacemos distintas fiestas donde hay premios que los incentivan. Este año hemos impuesto los ascensos de categoría como premios. En cuanto a los castigos se hacen en casos muy graves, pero si se hacen llamados de atención en caso de llegadas tarde o cuando no usan el uniforme, por ejemplo. Es muy bajo el nivel de sanción, como cuando contestan mal a un supervisor o dejan de hacer ciertas tareas. Se trata de mostrarles que tienen que ser conscientes de lo que hacen.

6) Al momento de seleccionar el personal, ¿la empresa tiene en cuenta algún rasgo de la personalidad? ¿Cuál por ejemplo?

En lo personal, lo que necesito es que tengan iniciativa propia. Un buen empleado tiene que llevar al jefe soluciones, no problemas. Esto es lo

principal, todo lo demás se puede ir corrigiendo y aprendiendo dentro de la empresa según el cargo. También la fidelidad hacia la empresa y la honestidad.

7) ¿Qué expectativas tienen hacia sus empleados tanto en su actitud como en su desenvolvimiento profesional?

En mi sector hay gente con muy buena actitud, gente que cumple con lo suyo y listo y otras que tienen otra actitud, empujan al resto para que las cosas salgan bien que son la mayoría. En momentos donde hay mucho para hacer, es donde vemos la actitud de la gente cuando se los necesita poniendo más esfuerzo. Tenemos que mostrarles que todo ese esfuerzo después será retribuido con premios y días de descanso, los formamos para que tengan actitud de trabajo para cuando se los necesite.

8) ¿Cómo considera que la empresa genera compromiso e interés en los empleados hacia ella?

Todo lo que mencionamos anteriormente.

9) ¿Piensa que la empresa brinda las condiciones ambientales adecuadas para el desarrollo de las actividades (limpieza, temperatura, iluminación, comodidad, ruido, ventilación, etc.)? ¿Y en cuanto al ambiente de trabajo?

Para mí es necesario, de acuerdo a lo que leí en un libro, que los tengan en cuenta y no se ignore lo que están planteando, que sientan parte de la empresa y no se sientan menospreciados. El operario tiene mucho conocimiento que hay que valorar. Se trabaja mucho en limpieza pero también en el empleado, tienen que colaborar desde su puesto de trabajo para que la limpieza se mantenga. En cuanto a lo climático, se pusieron extractores, ventiladores industriales y ahora se está poniendo aire acondicionado central. Se intenta que no haya tanta diferencia con el sector

administrativo. El sector operativo es el alma de la empresa, ya que si falta se para la actividad.

10) ¿Fomentan la unión e integración de los trabajadores?

No, no es que se está fomentando, si bien ser un grupo de trabajo no es lo mismo que ser un equipo de trabajo, en este momento no se está haciendo esto. Cuesta mucho porque entre ellos no veo mucha unión, incluso dentro del mismo sector, a pesar de que yo intento cuando estoy con ellos.

- Presidente de la Cooperativa

1) ¿Considera que actualmente los empleados de la empresa se encuentran motivados?

Si. Tratamos en la empresa de permanentemente motivarlos de alguna manera y si, estimo que están motivados en este momento.

2) ¿Realizan alguna medición de la motivación de los mismos?

En estos momentos no, porque justamente estamos incorporando una encargada de la parte de RRHH y que yo creo que por ahí vamos a realizar esta medición, en este momento no lo estamos haciendo.

3) ¿La empresa brinda oportunidades a sus integrantes para realizarse profesional y/o personalmente?

En la plana mayor quizás puedan tener alguna posibilidad, lo que es la parte de los operarios quizás ahí no haya muchas posibilidades de avanzar en la empresa. Personalmente creo yo que sentirse bien con el trabajo es parte de la realización personal.

4) ¿Implementan algún plan de motivación? ¿Cuál? ¿A nivel individual o grupal? En caso de que no, ¿tienen pensado llevar adelante alguno?

No. Por el tema de que no hay un departamento de RRHH. De todos modos la motivación hoy en la empresa está pasando por el dialogo personal, desde que yo asumí la presidencia tengo reuniones con la gente y eso es una forma de motivarlos, informalmente. También las reuniones que hacemos con ellos para el día del trabajador o para cenas de fin de año, lo que forma parte de la motivación de la gente.

5) ¿Implementan algún sistema de premios y castigos?

No. En este momento no tenemos implementado, salvo cuando hay algún tipo de sanción disciplinaria. Pero en este momento no hay un sistema de premios y castigos.

6) Al momento de seleccionar el personal, ¿la empresa tiene en cuenta algún rasgo de la personalidad? ¿Cuál por ejemplo?

El rasgo es de acuerdo al lugar que va a ocupar el empleado. Generalmente se hace una pre-selección donde participa el gerente general, en algunos casos yo como presidente con él, y luego lo mandamos a hacer el test laboral con una psicóloga. Todo es de acuerdo al puesto, no hay un rasgo en particular.

7) ¿Qué expectativas tienen hacia sus empleados tanto en su actitud como en su desenvolvimiento profesional?

Principalmente lo que nosotros tratamos de inculcar a ellos es el trabajar en equipo. Fundamentalmente es lo que siempre pregonamos con todos ellos, y uno espera una entrega total hacia la empresa porque desde la empresa tratamos de brindarles no solamente la cuestión económica sino de brindarles el lugar y todo el confort que necesitan para trabajar y para

sentirse bien. Entonces realmente esperamos que sea una entrega total y sobre todo trabajar en equipo es nuestro principal objetivo de lograr en la gente.

8) ¿Cómo considera que la empresa genera compromiso e interés en los empleados hacia ella?

Con esto mismo que estamos diciendo de el llegar permanentemente a ellos, estar informándoles permanentemente el desarrollo de la empresa, hacia donde vamos cual es el objetivo, que es lo que queremos conseguir, contándoles a ellos la situación del mercado y de esa manera uno logra el compromiso con ellos.

9) ¿Piensa que la empresa brinda las condiciones ambientales adecuadas para el desarrollo de las actividades (limpieza, temperatura, iluminación, comodidad, ruido, ventilación, etc.)? ¿Y en cuanto al ambiente de trabajo?

Totalmente. E incluso estamos ahora inaugurando un aire acondicionado central en todo lo que es la parte de depósito que es el 80% de la empresa. Fue una inversión bastante importante y creo que era lo único q nos faltaba para lograr un ambiente de trabajo, diría prácticamente ideal.

¿Fomentan la unión e integración de los trabajadores?

Tratamos permanentemente de crear una integración entre todos. Mi política de conducción a partir de que asumo la presidencia fue quizás el objetivo principal mío dejar como impronta mía eso. Que haya un buen clima laboral, que todos trabajen en equipo. Porque es lo que aplico en mi actividad privada y trato en lo posible de que se logre ahí.

10) Además de la remuneración, ¿qué otros factores considera importante la empresa para mantener motivado al personal?

Aparte de la remuneración que es muy importante y en la empresa se cumple con todo lo que les corresponde, fundamentalmente la motivación pasa por el reconocimiento que se le hace a toda la gente. Reconocimientos de hacerlos sentir participes de este emprendimiento y de que ellos se sientan importantes en cada lugar de su trabajo, en cada punto de su trabajo y esto tratamos de hacérselo saber a ellos con diálogos que tenemos con ellos y cada vez que tenemos oportunidades de hablar con la gente, siempre se trata de remarcar esto y decirles que uno se siente orgulloso de tenerlos a ellos involucrados de esa manera y es la forma en la que ellos sienten el reconocimiento de parte de las autoridades.

Segunda parte

En un segundo momento, cuando volvimos a hacer entrevistas, les hicimos a tres personas, las mismas son las que se muestran a continuación:

- Gerente de Recursos Humanos

1. ¿Qué nivel jerárquico tiene el área de RRHH dentro de la empresa?

En cuanto al organigrama está la gerencia general y por debajo de ella vienen todas las jefaturas o gerencias que se encuentran en un mismo nivel jerárquico, dentro de las cuales está la jefatura de RR.HH.

2. ¿El área tiene participación en la fijación de los objetivos estratégicos de la empresa?

Si, no sé cómo se manejaba antes la empresa. Pero ahora sin duda participa de las decisiones estratégicas, cumpliendo objetivos no solo dentro del plan estratégico sino también específicos del departamento.

3. ¿Cuáles son las metas y objetivos de esta área?

Son varias ya que tiene que ver con las diferentes sub-áreas del mismo. El objetivo principal es fundamentalmente que el colaborador de Cofaral se sienta bien dentro de su puesto de trabajo, motivado y que de alguna manera está alcanzando sus objetivos, no solo laborales sino también personales. Dentro del área existen subareas con tareas y objetivos específicos.

4. ¿Cuáles son las funciones, tareas específicas, del área?
¿Cómo está organizada el área de RRHH actualmente?

Selección de personal, capacitación, evaluación de desempeño, motivación (que incluye el tema de beneficios e incentivos), también contamos ahora con una responsable de comunicación interna.

Sumado a esto, tenemos una parte que no trabaja acá. La parte administrativa de liquidación de sueldos y algunos aspectos legales se encuentra tercerizada. Desde la empresa se les envía la documentación y novedades. También contamos con un servicio de Higiene y Seguridad tercerizado pero que trabajan dentro de la empresa, los cuales asisten semanalmente a la misma para efectuar los controles.

El área cuenta con tres personas, dos chicas encargadas de la parte de administración de personal y comunicación interna mas los dos chicos de Higiene y Seguridad y por último, me encuentro yo que soy la Jefa del Departamento.

5. ¿Realizan estudios de clima en la empresa? ¿Cómo hacen para percibir si la gente trabaja motivada? ¿De qué manera fomentan la motivación en los empleados?

Se realizó una encuesta de clima a fines del año 2011 y tenemos planeado realizarla nuevamente a fines de este año.

La encuesta de clima es lo que nos ayuda la motivación de manera formal, un poco lo que se trató de transmitir desde el área de recursos humanos a cada jefe es que la gestión de los recursos humanos tiene que ver con la gestión de cada jefe. Lo que se buscó transmitir es que la gestión de recursos humanos no es una tarea solo de esta área sino de cada jefe. Es por ello que deben brindar información sobre cómo están trabajando sus colaboradores y para así desde aquí brindar apoyo en casos específicos.

Con el solo hecho de haber creado el área de RR.HH la gente lo percibió como un cambio positivo, como ser cuestiones específicas de empezar a tener acciones de capacitación. El año pasado se empezó a trabajar con el tema de liderazgo, se trabajó para brindar herramientas para poder desempeñarse en puestos con más responsabilidad y ser coordinadores de un sector.

Más que las capacitaciones lo que valoraron mucho los colaboradores fue la forma en que se dieron, se implementó herramientas como el teatro, y se mostró que hay distintas maneras de enseñar fomentando la participación, distinto al modo tradicional de un profesor en el aula.

Lo participativo se llevó más allá de la capacitación, por ejemplo esta área es encargada de la organización de los uniformes y para ello decidió crear un comité con colaboradores para que puedan opinar sobre el mismo.

Otra forma que motivó mucho fueron los concursos internos para cubrir cargos que antes eran tomados por gente externa. Esto es algo positivo ya que la gente ve posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.

Por último lo tradicional, la realización de eventos. Por ejemplo el día del trabajador se realizó de una manera distinta a años anteriores. No fue con el tradicional asado sino que se realizó una jornada con otras sucursales del país, un estilo de olimpiadas en las que participaron todos.

La cena de fin de año también se realizó en un formato novedoso donde los mismos colaboradores fueron los protagonistas del evento con concursos, animaciones, videos con participaciones de los jefes, etc. Esto hizo que la gente se movilice mucho porque eliminó la distancia que existe entre los jefes y sus colaboradores, sintiéndose todos iguales.

6. Si se encargan de la selección de personal ¿Al momento de seleccionar a una persona que es lo que tienen en cuenta?

Depende básicamente del puesto que estamos tratando de cubrir. Si bien hoy no está formalmente terminado el manual de descripción de puestos, para cada puesto hay una descripción específica donde se marcan requerimientos específicos, objetivos y competencias. También se buscan en las personas valores en común, como ser la honestidad, el compromiso, trabajo en equipo. Obviamente no es fácil evaluarla, pero se puede acercarse con referencias, apuntando a la trayectoria. Hasta cuestiones específicas del puesto, como una formación universitaria.

7. ¿Implementan algún sistema de premios y/o recompensas hacia los empleados?

No hay un sistema formal, estamos tratando de implementar un sistema de evaluación de desempeño donde se podrá formalizar un poco más la cuestión.

8. ¿Cómo se trabaja la integración entre las distintas áreas o departamentos de la empresa?

No se trabaja mucho a este tema, pero con las jornadas se trata de que todas las áreas interactúen y compartan. Creemos que es necesario evaluar las áreas que tienen puntos en comunes y trabajar con la comunicación interna de estas. Esto estaría en proyecto.

Si, se está tratando el tema de la cadena de valor, como mi trabajo puede afectar el trabajo del otro, pero se debería profundizar más sobre este tema.

9. ¿Cómo manejan la comunicación ascendente y descendente dentro de la empresa? ¿De qué manera?

Siempre hay un sistema informal, se trato de cambiar la forma en que se transmite la información y se da el acto de la comunicación en distintos niveles. Creo que en algún momento había una cuestión de mucha formalidad, mensajes muy estructurados. Nosotros estamos trabajando con un mensaje que tenga más llegada, con un formato más informal, que pueda de alguna manera circular en toda la empresa con un formato diferente.

Tampoco, quizás hay muchas herramientas que formalicen la comunicación de todos los tipos. Se busca que los jefes generen un espacio para que se produzca el feedback, creo que es un momento muy rico para la comunicación.

Tenemos formas más formales de transmitir, con canales tradicionales como mails, carteleras para el sector operativo. Se trata de tener una comunicación en cascada donde los jefes puedan transmitir a sus colaboradores la información. Se debería trabajar más en este tema.

10. ¿Les dan una retroalimentación a los empleados sobre las actividades que desarrolla la empresa?

Si, desde que se formalizo mas este sector estamos tratando de que la gente se entere lo que hace la cooperativa en general y como esto afecta afuera. Ahora ya está aprobado, estamos en proceso de darle forma una revista interna. Creo que es una forma de mantener al personal informado y actualizado lo que está ocurriendo, fundamentalmente con el afuera. Es importante hacerlo, para que nuestros colaboradores sepan que lo que se hace adentro repercute afuera.

Preguntas al jefe de operaciones

1. ¿Noto cambios importantes en la empresa desde que se formo el departamento de recursos humanos? ¿De qué tipo?

Si, ahora se está trabajando muy fuerte en lo que es recursos humanos. Cosa que antes no se podía contar directamente con el área, antes se hacía muchas tareas de administración de personal no de recursos humanos.

Hubo cambios por ejemplo, en cómo se organizaron los eventos. Hacemos eventos para el 1ro de mayo, para el aniversario de la cooperativa, fin de año. Por ahí antes la organización de esos eventos era algo rutinario y ahora se innovó con un nuevo estilo, en nuevos lugares, con competencias y juegos, entre otras cosas.

Otro de los cambios que noté fue que el área de recursos humanos sale a hablar mucho con la gente y se iniciaron muchas capacitaciones.

2. ¿Considera al área de recursos humanos como en elemento generador de valor para la empresa?

Sí, yo trabajé en una multinacional y es allí donde me di cuenta que el departamento de recursos humanos es algo muy importante para la empresa. Por suerte se está notando este trabajo en la cooperativa.

3. ¿Se realiza capacitación en la empresa?, ¿Cómo se administra?

Si, se están realizando capacitaciones en la empresa en todas las áreas hace ya más de un año, toda la administración de la capacitación corresponde al departamento de recursos humanos

4. ¿Les brindan la posibilidad de participación a los empleados al momento de tomar una decisión importante para la empresa?

Se les brinda posibilidad de acuerdo a cada decisión. Hay decisiones que las toma el gerente, el consejo de administración, o el comité directamente. Hay decisiones que se las toma a nivel jefatura. En mi caso cuando tengo que tomar una decisión importante llamo a algunos de mis encargados para que opinen y me aconsejen. En fin, depende principalmente de la importancia de la decisión, hay casos en los que ni los jefes de área pueden participar.

5. ¿Les dan una retroalimentación a los empleados sobre las actividades que desarrolla la empresa?

Hay cosas que si se está informando a los empleados y hay otras cosas que no. Hay casos en que los jefes le informan a toda la empresa y otros donde se informa a los jefes y estos les transmiten a sus empleados. Depende que es lo que se va a informar, hay cosas que conviene informarlas rápido porque siempre corren muchos rumores. Hay otros eventos que suceden que no es conveniente informar para no crear expectativas, o una

alarma. De acuerdo a la gravedad o a la importancia del evento se decide si se informa.

6. ¿Siente que los directivos confían plenamente en sus empleados? ¿Cree que sus empleados confían en usted?

Yo creo que en esta empresa hay mucha confianza es más, uno de nuestros principales valores es la confianza. Desde la presidencia se confía hacía abajo, yo siento que el gerente confía plenamente en mí y yo trato de enfocar toda esa confianza en mi gente para que ellos se sientan muy cómodos trabajando , se sientan a gusto y nosotros confiar en la tarea que están realizando.

Yo creo que si se rompe un eslabón de confianza desde la presidencia es muy difícil volver atrás. Tarda años en construirse y segundos en destruirse.

Tengo muchos empleados, estoy convencido que la gran mayoría si confía en mí. Sino no podría estar hace tanto tiempo en este puesto. Veo como mis empleados vienen a verme, a contarme sus problemas, a hacerme preguntas extra laborales, que los aconseje de su vida particular.

7. ¿Utilizan algún sistema de recompensas o incentivos con sus empleados? ¿Esto se realiza desde que se formó el departamento de recursos humanos? (aumentar la valencia)

Si utilizamos sistemas de recompensas pero no siempre las vemos del lado económico. Tenemos gente que hace muchísimo esfuerzo por la empresa, gente que viene a cumplir, hay de todo. Por suerte la mayoría le pone ganas y se trata de recompensarla de distintas maneras y en algunos casos se les paga una recompensa económica, el que gusta mucho es el descanso por ejemplo el día del cumpleaños, dar dos o tres días más de vacaciones. Otro ejemplo es el almuerzo y desayuno sin cargo, gente que

trabajó en otras empresas saben que esto es un gasto que se evita y una comodidad. Este tipo de incentivos es específicamente de este sector.

No, cuando yo entré me comentaron que ya había este sistema de recompensas. Pero se organizó mejor con la formación del departamento de recursos humanos.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General

- CHIAVENATO, Idalberto, Comportamiento Organizacional, Thompson, (México, 2004)
- -----, Administración de personal, McGraw-Hill, quinta edición, 2007
- GARY, Dessler, Administración de recursos humanos, 5º Edición

b) Especial

- PEREDA MARÍN, Santiago, La dirección de recursos humanos, unidad didáctica nº 2
- SOLANA, Ricardo F., Administración de Organizaciones, Ediciones Interoceánicas S.A., (Buenos Aires, 1993)
- STONER, James, FREEMAN, R. Edward y GILBERT, Jr, Daniel R., Administración, 6ª edición, Editorial Pearson, (México, 1996)
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz, Administración, una perspectiva global, 11ª edición, Editorial Mc Graw Hill, (México, 1999), pág. 501.
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw Hill (México, 1999)
- PALOM IZQUIERDO, Javier Motivación: La palanca del éxito London: O.D.E. Limited, s.f. (DVD 36).

c) Otras publicaciones

- Consultas a base de información, en Internet:
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/4969-reflexiones-sobre-la-motivacion-en-el-ambito-laboral.html>
- Consultas a base de información, en Internet:
<http://www.degerencia.com/articulo/la-automotivacion-en-la-inteligencia-emocional> (Marzo de 2011).
- www.cofaral.com

ÍNDICE

RESUMEN	1
PRÓLOGO	2
OBJETIVOS	3

CAPITULO I

La administración de Recursos Humanos

1.- Definición de administración de recursos humanos	4
2.- Objetivos de la administración de recursos humanos	6
3.- Funciones de la administración de recursos humanos	7

CAPÍTULO II

Dirección de personal versus dirección de recursos humanos

1.- Diferencias entre dirección de personal y la de recursos humanos	14
2.- Definición de competencias	21

CAPITULO III

Motivación laboral

1.- Definición de motivación	24
2.- Elementos de la motivación	26
3.- Impulsos motivacionales	27
4.- Proceso de motivación	28

CAPÍTULO IV
Teorías de motivación

1.- Teorías de motivación	32
2.-Uso de las teorías de la motivación	42

CAPÍTULO V
Factores desmotivantes

1.- Elementos desmotivadores	45
------------------------------	----

CAPÍTULO VI
La empresa

1.- Presentación de la empresa	52
2.-Trayectoria de la empresa	53
3.-PlanEstratégico, misión, visión y objetivos.	53
4.- Principales valores que la empresa tiene como base	55
5.-Estrategia principal y políticas relacionadas con la misma	55
6.- Organigrama de la empresa	56

CAPÍTULO VII

Diagnóstico de la empresa antes de la incorporación de la gerencia de RRHH

1.-Herramientas utilizadas para obtener un primer panorama	58
2.- Análisis de las entrevistas	62
3.- Principales conclusiones de las encuestas	66
4.- Otras conclusiones de las encuestas	68

5.- Análisis de la observación	68
--------------------------------	----

CAPITULO VIII

Diagnóstico de la empresa después de la incorporación de la gerencia de RRHH

1.- Herramientas utilizadas en la segunda instancia	70
2.- Análisis de las entrevistas	73
3.- Resultados de las encuestas	78
4.- Otros resultados de las encuestas	80

CAPITULO IX

Análisis comparativo

1.- Comparación entre los dos momentos de la empresa	82
--	----

CONCLUSIONES	86
--------------	----

APÉNDICE	87
----------	----

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO	112
----------------------	-----

ÍNDICE	114
--------	-----