

Trabajo Final de Grado

Licenciatura en RECURSOS HUMANOS

Instituto Universitario Aeronáutico

“Plan motivacional para el mejoramiento del rendimiento del área de producción de la empresa FERTEC (FERTIL TECNOLOGÍAS SRL)”

BERTOLA, María Laura
DNI: 30.710.675

Tutora: Prof.
Constanza Buteler

DEDICATORIA

A mis padres, Eva y Horacio, que fueron los que enseñaron desde mis comienzos a luchar por mis metas, a que nada se logra sin esfuerzo y dedicación... ¡los amo!

A mi esposo, quien con su amor, me mostró su apoyo constante. Su paciencia y comprensión hicieron que hoy yo esté en estas instancias y disfrutando de mis logros. Gracias!!!!

A mis dos mayores tesoros...Ana Clara y José Francisco, quienes, en muchos momentos cedieron su tiempo junto a mí para que pudiera llegar a mi objetivo...son mi vida entera y mi "corachón".

A mi querida Irma, quien contra viento y marea, me enseña a no bajar los brazos.

A mi Señor, Jesús, y San Expedito, que me dan la fe, la fortaleza, y la esperanza.

AGRADECIMIENTOS

A Lisandro Tron, Darío Panichelli y todos los integrantes de FERTEC que colaboraron y me brindaron toda la información y el tiempo que necesitaba para poder realizar este trabajo y en ningún momento pusieron trabas ni resistencia para el mismo.

A mis profesores, que con el aporte sincero de sus conocimientos contribuyeron para la realización de este sueño.

A mi asesora y tutora, Constanza Buteler, por dedicarse de forma tan profesional y humana en lo que fue el seguimiento del Trabajo Final de Grado.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: CÓRDOBA..... de 2013

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado:

"PLAN MOTIVACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL RENDIMIENTO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA FERTEC (FERTIL TECNOLOGÍAS SRL)"

Integrantes:

BERTOLA, MARÍA LAURA
LICENCIATURA en RECURSOS HUMANOS

Profesor Tutor del PG:

BUTELER, CONSTANZA

Miembros del Tribunal Evaluador:

BARRALE, MARÍA SUSANA

SINGESER, OLGA

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Contenido

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO.....	5
Resumen	8
Palabras claves	8
Introducción.....	9
Presentación de la empresa	10
Problemas y/o necesidades detectadas.....	18
Importancia de la intervención.	20
Objetivos de la intervención.....	21
Objetivo general:	21
Objetivos específicos:.....	21
Síntesis del marco teórico utilizado para la elaboración del trabajo.	22
Marco teórico:.....	25
• Diagnóstico organizacional.....	25
• Tabular y codificar datos.....	26
• Motivación	26
➤ Ciclo de la motivación.	28
➤ Tipología de las teorías de la motivación	30
• Satisfacción.....	45
➤ Recompensas intrínsecas y extrínsecas	46
➤ Participación.....	49
• Productividad.	52
Diagnóstico	54
Metodología e Instrumentos para la elaboración del diagnóstico.....	54
Determinación del área de intervención y población afectada.....	56
Tabulación y codificación de datos obtenidos.	59
Organización sistemática y análisis de la información recibida.	74
Conclusión del diagnóstico	78
PLAN DE INTERVENCIÓN	80
• Acciones propuestas y recursos necesarios de corto plazo	80
→ <i>Reuniones entre compañeros de área con un delegado a cargo.</i> 80	
→ <i>Reuniones entre operarios y supervisores.....</i>	80
→ <i>Tableros de anuncios.....</i>	83
→ <i>Entrevistas individuales.....</i>	84
• Acciones propuestas y recursos necesarios a mediano plazo.....	86
→ <i>Análisis y descripción de puesto.....</i>	87
MODELO DE CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA	90
EL ANÁLISIS DE PUESTOS	90
→ <i>Evaluaciones de desempeño</i>	102
→ <i>Curso</i>	111
Cursos básicos sobre diversos temas tales como Manejo del liderazgo. Toma de decisiones y Delegación, Unión grupal Facilitación en la Resolución de conflictos.....	111
→ <i>Taller.....</i>	112
Los talleres se basan en nuevas técnicas del Aprendizaje Experiencial y, se puede aplicar efectivamente, tanto en espacios abiertos (ambientes naturales abiertos) como cerrados (auditorios, salones).	112
→ <i>Descansos más seguidos entre actividad y actividad.....</i>	112

→ Beneficios recreativos y reuniones distendidas entre compañeros.	113
Criterios de evaluación para el plan de acción.	117
Bibliografía	119
Libros	119
Revistas	120
Sitios web	120
Anexos	122
Patrones de encuestas	123
Cuestionario sobre motivación laboral. Gerencia	123
Cuestionario sobre motivación laboral. Personal área producción ..	125
IMÁGENES Y DETALLES DE LA PRODUCCION DE FERTEC	129

Resumen

El siguiente Trabajo Final de Grado, se fundamenta en un trabajo de intervención para una organización.

El plan de intervención se cimenta primero en el diagnóstico de tal organización, para reconocer los problemas o necesidades que la suscitan y así poder accionar contra los mismos.

Localizadas las falencias de la empresa, se comenzó con la planificación de las acciones a seguir.

Palabras claves

Diagnóstico, comportamiento organizacional, motivación, productividad, satisfacción, participación, recompensas intrínsecas, recompensas extrínsecas, planificación estratégica.

Introducción

El presente trabajo pretende dar a conocer un plan de intervención ideado para la empresa FERTEC de la ciudad de Marcos Juárez.

Para llegar a tales resultados, se realizó un diagnóstico para explorar su estado actual y conocer su situación en cuanto a la motivación de los miembros del área de producción.

Para realizar dicho diagnóstico, se utilizaron herramientas especiales de recolección de información tales como las encuestas. Luego de trabajar y analizar los resultados aportados por los mismos trabajadores, supervisores y gerente, y contemplando los mismos con un marco teórico adecuado, se planificaron las posibles soluciones con sus plazos, recursos y costos para revertir la situación de la empresa.

“Plan motivacional para el mejoramiento del rendimiento del área de producción de la empresa FERTEC (FERTIL TECNOLOGIAS SRL)”

Presentación de la empresa

Con respecto a la empresa involucrada en el trabajo es una PYME de la ciudad de Marcos Juárez.

El inicio de esta empresa se remonta al año 2001 cuando, como resultado del Programa “Crear Empresas”, este proyecto fue seleccionado de casi mil postulados. Desde aquella época de estudiante universitario el Sr. Lisandro Tron, trabajando Part Time en el ámbito de la maquinaria agrícola de Marcos Juárez, Armstrong y Las Parejas, nace la iniciativa de diseñar y producir equipos de uso agrícola con características innovadoras, para aplicar todo tipo de nutrientes a cultivos tradicionales y no tradicionales.

Inmediatamente después de recibir aquel premio de \$10.000, 50% para capital de trabajo y 50% para mano de obra, la realidad del país fue cambiando rápidamente y de manera negativa. La complicada situación política y económica de aquellos años: transición del sistema de convertibilidad, el “Corralito” y luego la devaluación y pesificación, hicieron que no prosperara el proyecto de fabricación de equipos ya que luego de la presentación del primer equipo en Expo Chacra de marzo de 2002 en la estancia *La Chelesta* de Inrville (con gran esfuerzo personal), este equipo fue vendido a un familiar y el monto apenas sirvió para cubrir los gastos generados en aquel infructuoso intento.

Dos años después, dentro de las instalaciones de una empresa asesorada, en tiempos libres y con una inversión totalmente

personal, se lleva a cabo la construcción de un segundo equipo fertilizador que fue testeado en Marcos Juárez y puesto a trabajar como equipo prestatario de servicios. El hecho de no dedicarse full time a las tareas diarias que requiere una empresa, y el no poseer comodidades mínimas e indispensables para el funcionamiento de una industria, no propició el crecimiento de la empresa.

Recién en 2005, ya con dedicación prácticamente de tiempo completo, en carácter de inversión personal y contratando los servicios de un pequeño taller, la empresa empieza a producir su tercera unidad y no sólo eso, sino que empieza a trabajar en aspectos comerciales y administrativos; toma sus primeros empleados e inicia relaciones comerciales con vendedores contratados. La empresa, comienza a producir unidades en series bajas, y se trabaja cada vez más seriamente en el aspecto comercial. Inicia la participación en Mega Exposiciones y Eventos Regionales.

En el 2007 la empresa comienza a producir y facturar más unidades mensuales, vende prácticamente en toda el área agrícola productiva del país y comienza a desarrollar el comercio exterior realizando los primeros contactos. Para este momento, la empresa posee alrededor de diez empleados, vendedores contratados y asesorías externas. Inicia el proyecto del primer equipo fertilizador autopropulsado íntegramente diseñado y construido en el país.

En 2008 se integra a la empresa en calidad de socio, otro Ingeniero mecánico con el objetivo de satisfacer las más altas expectativas en materia de equipos de aplicación de fertilizantes. En simultáneo, la estructura crece al ritmo de la demanda ya que la empresa incorpora a su personal recursos humanos y materiales de calidad:

diseñador industrial, personal administrativo, vendedores exclusivos, vehículos, etc.

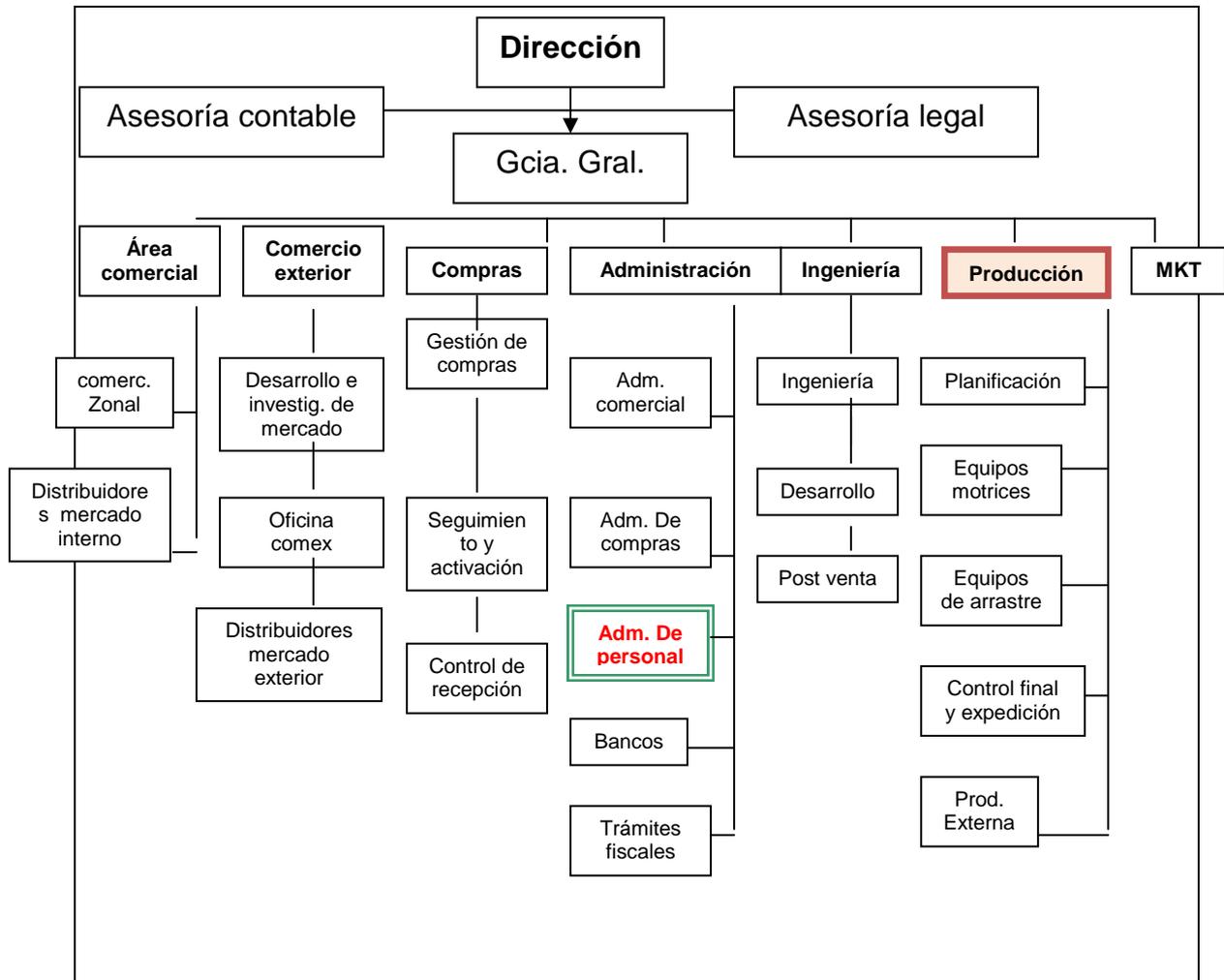
Hoy en día no sólo está muy bien montada en la ciudad, sino que está bien posicionada en el país y en el exterior y cuenta con un total de 30 personas trabajando en la organización.

Es medianamente nueva en el mercado, pero sus integrantes son personas con mucho empuje para implantar cambios y apuestan al futuro.

Por el momento no cuentan con una gestión específica de RR. HH.

El objetivo de la empresa es la producción y venta de equipos fertilizadores logrando cada vez más una mayor participación en el mercado y ser una marca reconocida por su variedad de diseños.

Así podemos visualizar la actual estructura de la empresa.



Luego de tener varios encuentros con el “responsable” del área de personal y de haber recorrido las instalaciones de la empresa, se recolectó información muy útil que a continuación se detallará.

En uno de los primeros encuentros con el encargado de la administración, comentó sobre la visión, misión y objetivos de la empresa.

La misión de la organización es ser una empresa que haga de las necesidades agrícolas, soluciones tecnológicas innovadoras que contribuyan con la evolución de la maquinaria de campo ofreciéndole a cada productor soluciones integrales para la obtención de sobresalientes niveles de rentabilidad y calidad.

La visión es ser una empresa de reconocido prestigio nacional e internacional, con autonomía administrativa, con excelencia en diseño y producción de equipos de uso agrícola con características innovadoras, para aplicar todo tipo de nutrientes a cultivos tradicionales y no tradicionales, comprometida con el servicio al cliente, la formación integral de su recurso humano y tecnológico. Y ser un ejemplo para la sociedad en lo que se refiere al buen servicio.

Y sus objetivos son:

* *Tercerización*: realizar diferentes contratos con talleres de terceros para lograr realizar la producción parcial de algunos equipos fuera de la planta a fin de no perder la venta y cumplir con los objetivos de la misma, sacrificando una pequeña parte de la rentabilidad.

* *Ampliación de la capacidad productiva*; una reingeniería de sus procesos internos y realización de una serie de inversiones en

materia de izaje y movimiento de materiales, cabina de pintura, tinglado de almacenamiento y limpieza de chapas, línea de armado interno en serie, tipo automotriz, y depósito de materiales de generosas dimensiones que amplía el espacio productivo del interior del galpón. Incorporar auto elevador y herramientas de tipo neumático para acelerar tiempos de armado y reducir costos productivos.

** Aumentar las ventas mensuales en un 20%.*

** Lograr aumentar la participación de mercado.*

Entre los aspectos que se investigaron se pueden mencionar los valores y cultura de la empresa, a saber:

- Se busca la excelencia a través del servicio.
- Se otorga gran importancia a su gente y su calidad de vida.
- Se buscan y se entregan soluciones para sus clientes.
- La satisfacción integral de los clientes, es la prioridad y razón de ser.
- Se trata de formar alianzas con sus fabricantes y distribuidores.
- Se invierte y certificación de la empresa.

Los servicios que ofrece la empresa, además de la venta de equipos fertilizantes, es el servicio post venta, el cual consta de asesoría y refacciones que necesite el usuario del producto.

También, antes de la adquisición del implemento, se ofrece un servicio de información para recomendar al cliente el equipo apropiado según la superficie y cultivos a trabajar. Se preocupan porque el cliente adquiera e instale lo que realmente necesita, que maximice su inversión y aumente el retorno en los productos que adquiera.

Algunas de las fortalezas que se pueden identificar son:

- * La calidad del producto que se vende y el servicio post venta.
- * Contar con el personal adecuado para el desarrollo y la producción de los equipos fertilizadores y cubrir las necesidades de los clientes.

Poseen políticas que hacen a la calidad de la empresa, entre ellas se puede mencionar:

- *Entrega a tiempo de los equipos fertilizadores y los requerimientos de los clientes.
- *Soporte Pre y Post-venta.
- *Especialización de todas las áreas, productos y servicios que ofrecen.
- *Brindan a los clientes un servicio constante, eficiente y de calidad garantizada.

Por la información recibida del responsable del área y la recolectada por medio de conversaciones, folletos, algunos mails y la observación llevada a cabo, la descripción del grupo de personal jerárquico (gerencia general y demás gerencias o responsables de las distintas áreas, donde tienen responsabilidad y poder de decisión ante sus subordinados), es la siguiente:

- Son líderes, capaces de guiar.
- Son activos, tienen iniciativa para generar soluciones.
- Son comprometidos, con ellos mismos, con el equipo de trabajo y con sus clientes.
- Son dinámicos, siempre buscando nuevas soluciones.
- Son emprendedores.

- Son abiertos a los cambios, a experimentar y a hacer cosas diferentes.

Por falta de una planificación estratégica, **no** logran aplicar esas cualidades en todos los ámbitos de la empresa.

Éste tipo de información, interesaba ya que el personal de línea es el que tiene personas a su cargo, responsabilidades que desarrollar y decisiones que tomar.

Problemas y/o necesidades detectadas

FERTEC, es una organización a la cual le falta una planificación estratégica en cuanto a las motivaciones de los empleados teniendo en cuenta las necesidades de los mismos; compuesta de acciones que sean tratadas como programas estables y valiosos y no como procedimientos que van surgiendo con el correr de los días. Es decir, lo que la empresa hace es manejarse reactivamente y no con un plan proactivo que contemple integralmente las necesidades, motivación y desempeño eficiente de los RR.HH.

Recorriendo las instalaciones en horarios de trabajo, compartiendo charlas, se revela la conducta y la ideología de los directores. Se refleja en el accionar diario de la organización que los directores son gente con empuje, ganas y emprendedores pero no cuentan con un plan estratégico para los puntos antes mencionados.

Lo que expuso el “encargado de personal” es que en la práctica sólo cuentan con un programa de recompensas de tipo monetario y que no poseen un proyecto para motivar a su gente según sus necesidades u objetivos personales que sean compatibles con los objetivos planteados por la organización (citados en páginas anteriores como:

** Ampliación de la capacidad productiva*

**Aumentar las ventas mensuales en un 20%, etc)*

Lo que sucede es que, como hasta el momento el sistema de recompensas actual ha funcionado bien, no se pusieron a pensar en otros incentivos.

Se está en condiciones de decir que no tienen un plan proactivo de incentivos en el cual puedan afrontar el futuro sin problemas, ya que

en el presente todo marcha bien, contemplando sólo los aspectos y/o necesidades monetarias que se van advirtiendo en el momento. O sea, funciona eficazmente pudiendo funcionar eficientemente.

Lo que ellos realizan es evaluar el desempeño de su gente a fin de año, (nada formal las evaluaciones, sólo una valoración de los errores que se pudieron cometer durante el año), compararlo con los beneficios financieros obtenidos al final de ese ciclo, y de acuerdo a eso, recompensar a los empleados más sobresalientes con premios monetarios.

Importancia de la intervención.

La intervención está orientada a posibilitar el cambio en lo que respecta a la motivación de sus empleados ya que surge como necesario luego del diagnóstico que se realizó en la organización seleccionada.

La empresa, cuenta con la falencia de un plan estratégico que atienda a la motivación de los empleados de acuerdo con las necesidades personales específicas de cada uno de ellos.

Se trabajó para crear y diseñar un plan motivacional en donde se contemplen los objetivos organizacionales (productividad – eficiencia) y los objetivos individuales (necesidades- motivación).

Objetivos de la intervención

Objetivo general:

El objetivo general del trabajo es:

- Delinear un programa de incentivos motivacionales no monetarios para el personal del área de producción de la empresa FERTEC.

Objetivos específicos:

Los objetivos específicos a desarrollar en el trabajo son:

- Definir y diseñar los medios de recolección de información.
- Recolección de datos y síntesis de la información.
- Identificar problemas existentes en relación a la motivación del personal.
- Elaborar propuestas para una gestión de RR.HH basada en la motivación de los empleados con medios no monetarios.

Síntesis del marco teórico utilizado para la elaboración del trabajo.

Plan motivacional para el mejoramiento del rendimiento del área de producción de la empresa FERTEC

↓ Marco teórico

Diagnóstico organizacional, recolección de información.

Herramienta para recabar información, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones. Involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesada en plantear soluciones a situaciones problemáticas, debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones.

Aplicación de métodos para la recolección de información.

Tabular y codificar datos

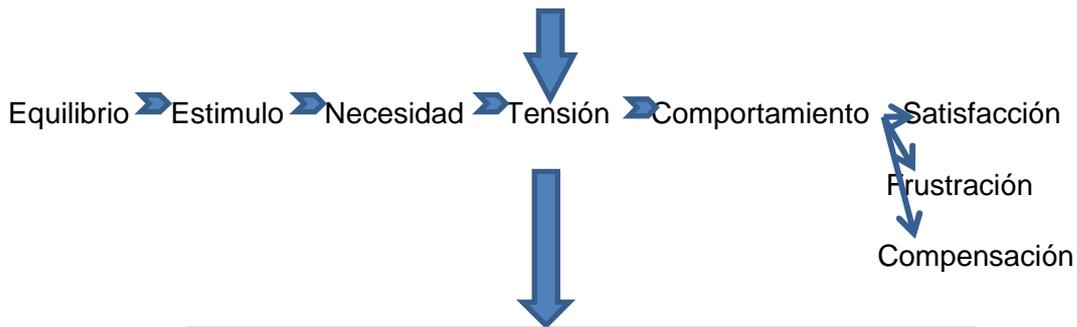
Comportamiento Organizacional

Comportamiento Organizacional es la disciplina que estudia las distintas conductas o comportamientos de las personas, de los grupos, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos dentro de las estructuras de las organizaciones; con el fin de optimizar los resultados tanto a favor de los individuos como en favor de la organización

Comportamiento Humano

Motivación

El comportamiento es causado, es motivado, existe una finalidad, está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, que indica los motivos del comportamiento.



Teorías de la motivación

<p>Teorías de contenido (satisfacción) estudian y consideran los aspectos (tales como sus necesidades, sus aspiraciones y el nivel de satisfacción de éstas) que pueden motivar a las personas.</p>	<p>Teorías de proceso estudian o tienen en cuenta el proceso por el cual la persona se motiva.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Teoría de la Pirámide de las Necesidades. (De Abraham Maslow) ○ Teoría de la Motivación – Higiene (De Frederick Herzberg) ○ Teoría “X” y Teoría “Y” (De Douglas Mc. Gregor) ○ Teoría ERG (Existence, Relatedness and Growth) (De Clayton Aldelfer) ○ Teoría de Mc. Clelland de las Necesidades. (De David Mc. Clelland) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Teoría de las Expectativas. (De Víctor Vroom) ○ Teoría de la fijación de metas (Edwin Locke) ○ Teoría de la Equidad. (De Stacey Adams) ○ Teoría de la Modificación de la Conducta. (B. F. Skinner)

SATISFACCIÓN

El resultado de las percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios.



Recompensas intrínsecas

Recompensas extrínsecas

Es interna al trabajador y está relacionada con la percepción del trabajo, la autoestima, el prestigio, se relacionan varios constructos tales como la exploración, la curiosidad, los objetivos de aprendizaje y la intelectualidad intrínseca. Disminuye el ausentismo laboral, de autonomía del empleado y aumenta responsabilidad personal, la toma de decisiones, conduce a un incremento en la productividad, de la calidad de los resultados de trabajo y de la satisfacción del empleado con su propio trabajo.

Proviene del exterior, es más fácil de controlar. Es el tipo de motivación que nos lleva a hacer algo que no queremos porque sabemos que al final habrá una recompensa. Puede ser una fuerza muy poderosa. Son medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas.

Recompensas generales

Recompensas individualizadas

Recompensas de tipo económico

La promoción o el ascenso

El reconocimiento y la recompensa social

Participación

Productividad

Marco teórico:

Los ejes principales que servirán de sustento teórico a este trabajo de intervención son:

Diagnóstico organizacional.¹

El diagnóstico es una herramienta para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones. Es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática. Las bases del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones.

Para tal sistema de control se necesita recolectar información fehaciente. Por tal razón la importancia de los métodos de recolección.

¹Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. Baptista Lucio, P. "Metodología de la investigación". Ed. Mc Graw Gill. Interamericana. Cuarta Edición

Tabular y codificar datos.²

La tabulación consiste en presentar los datos estadísticos en forma de tablas o cuadros. La codificación radica en transformar un contenido a un código. Éste se refiere a la transformación de los datos en información.

Comportamiento Organizacional.³

Para estudiar una organización en su totalidad y complejidad, no basta con estudiar su organigrama y sus estructuras, es necesario también estudiar a la gente y los grupos que la integran, sus actitudes y conductas, su **grado de motivación o desmotivación**, sus satisfacciones y sus descontentos, la armonía social y los conflictos, etc...

Comportamiento Organizacional es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analizando la cultura organizacional con el fin de optimizar los resultados tanto a favor de los individuos como en favor de la organización.

Los elementos claves del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente. Con la debida interacción y aprovechamiento óptimo de estos elementos, la organización puede lograr el éxito.

Motivación⁴

² Mardoqueo Ponce Rodas, A. "TECNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS EN CENSOS Y ENCUESTAS". Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería. Escuela de Ingeniería en Ciencias y Sistemas. GUATEMALA, FEBRERO DE 2005.

³ Rodríguez, D. M. "Diagnóstico organizacional" Ed. Alfaomega. 6° ed. 2005. México.
Amorós. Lambayeque. E. "Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas" Perú. Enero 2007.

El concepto de motivación es utilizado en diversos contextos y con distintos sentidos. La motivación es un fenómeno altamente complejo.

Motivo. Es lo que origina una propensión hacia un comportamiento específico. El impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

La Motivación según los diferentes autores:

*Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001, *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos (10ª ed.)*). p. 145) ven la motivación como “fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta”.

*Robbins (2004, *Comportamiento Organizacional (10ª ed)*).p.155), nos dice que es el conjunto de “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”.

Si se definiera qué es la motivación en el trabajo, podría decirse que es un proceso en el que un individuo impulsado por las necesidades internas que se despiertan en él, las dirige, y mantiene una conducta enfocada a lograr sus propias necesidades y satisfacciones, pero sin olvidar las metas que tiene la institución para la cual trabaja. Esto implica, entonces, tener **fuerza**, invertir esfuerzo en lo que hace, estar **orientada**, es decir, enfocar el esfuerzo hacia lo que quiere lograr, elegir las tareas con las cuales va a lograr lo que desea y centrar el esfuerzo y debe

4 Chiavenato, I. “Administración de Recursos Humanos”. Ed. Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia 1996.

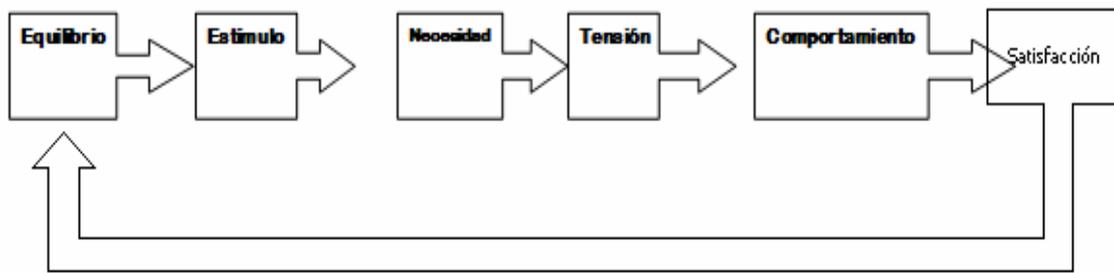
Ivancevich John M. Comportamiento Organizacional. Ed. Mc Graw Gill. Edición 2006.

existir **perseverancia**, ser persistente, tener continuidad en lo que quiere lograr, que pese a las dificultades las supere y logre su objetivo.

El comportamiento humano es dinámico por: a) *El comportamiento es causado*. Existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos; b) *El comportamiento es motivado*. En todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo; y, c) *El comportamiento está orientado hacia objetivos*. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento.

➤ **Ciclo de la motivación.**

El comportamiento humano puede explicarse mediante el ciclo de la motivación, es decir, el proceso mediante el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano, llevándolo a algún estado de resolución. Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento. Cuando surge, la necesidad rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o desequilibrio.

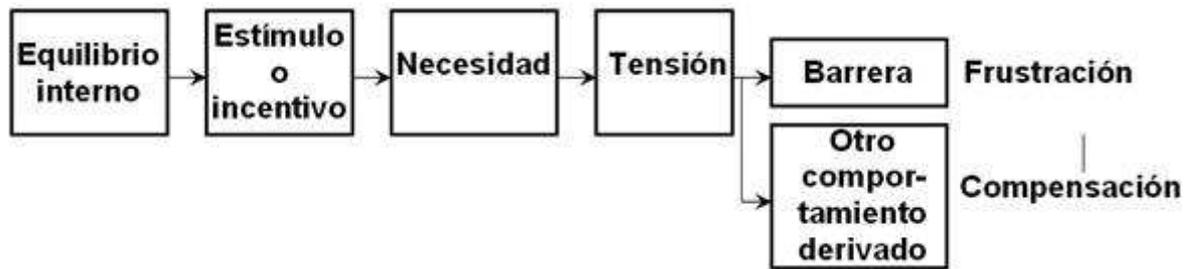


Fuente: gestiopolis.com / organización-talento / motivación

De esta manera se puede apreciar que a medida que se repite el ciclo, surge el aprendizaje por el proceso de la repetición, permitiendo comportamientos más eficaces a la hora de satisfacer ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, ya que no produce tensión ni incomodidad.

No obstante, se considera que el ciclo motivacional, no siempre se cumple, ya que muchas veces la necesidad no se satisface, generando ciertamente frustración cuando no se compensa a la misma, de manera que al no ser debidamente canalizada ésta, se acumula, desencadenando actos como: la agresión, tensión emocional, apatía, entre otros.

En otros casos cuando la necesidad no es satisfecha ni tampoco frustrada, puede ser transferida o compensada. Esto se da cuando la satisfacción de una necesidad reduce la intensidad de otra necesidad que no puede ser satisfecha, por ejemplo, cuando el ascenso a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un lugar nuevo de trabajo que represente mejoras.



Fuente: Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos 5 ed. Bogotá. McGraw Hill Interamericana. 2000

Se puede apreciar entonces, que la satisfacción de las necesidades está sujeta a la temporalidad o proceso cíclico, que la conducta es generada según la necesidad y su efectividad para ser resuelta propiciando satisfacción lo que se repite en la medida que surgen nuevas necesidades.

➤ Tipología de las teorías de la motivación⁵

Podemos encontrar dos tipos generales de teoría motivacionales. Ellas son:

- Teorías de contenido (satisfacción). Estas teorías son las que estudian y consideran los aspectos (tales como sus necesidades, sus aspiraciones y el nivel de satisfacción de éstas) que pueden motivar a las personas.
- Teorías de proceso. Son las que estudian o tienen en cuenta el proceso por el cual la persona se motiva.

Entre las teorías de contenido podemos citar las siguientes:

⁵ Chiavenato, I. "Administración de Recursos Humanos". Ed. Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia 1996.
Ivancevich John M. Comportamiento Organizacional. Ed. Mc Graw Gill. Edición 2006.
Robbins, S. Coulter, M. "Administración". Ed. Prentice Hall. México. Sexta edición, 2000.

- ✓ Teoría de la Pirámide de las Necesidades. (De Abraham Maslow)
- ✓ Teoría de la Motivación – Higiene (De Frederick Herzberg)
- ✓ Teoría “X” y Teoría “Y” (De Douglas Mc. Gregor)
- ✓ Teoría ERC (existencia, relación, crecimiento) (De Clayton Aldelfer)
- ✓ Teoría de Mc. Clelland de las Necesidades. (De David Mc. Clelland)

En cuanto a las teorías **de proceso** se destacan:

- ✓ Teoría de las Expectativas. (De Víctor Vroom)
- ✓ Teoría de la fijación de metas (Edwin Locke)
- ✓ Teoría de la Equidad. (De Stacey Adams)
- ✓ Teoría de la Modificación de la Conducta. (B. F. Skinner)

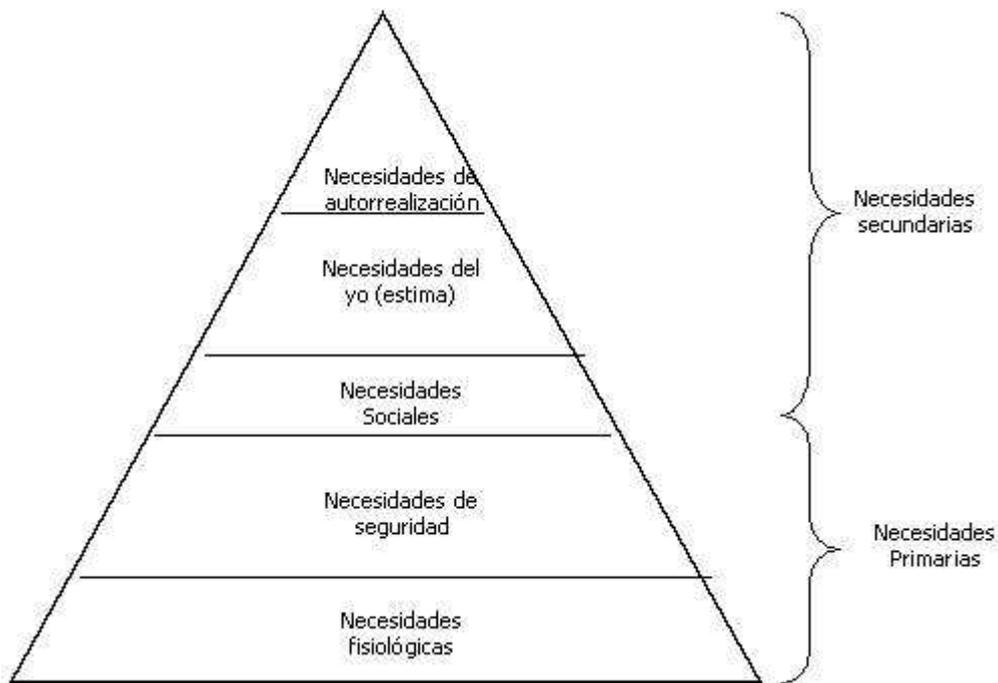
JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES.⁶

La teoría de la motivación desarrollada por Maslow, afirma que las necesidades humanas, se organizan en una jerarquía de necesidades que forman una especie de

⁶Chiavenato, I. “Administración de Recursos Humanos”. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana S.A. Colombia 1996.

Robbins, S. Coulter, M. “Administración”. Ed. Prentice Hall. México. Sexta edición, 2000.

pirámide.



El comportamiento humano puede tener más de una motivación. Ningún comportamiento es casual, sino motivado; es decir, está orientado hacia objetivos. Cada ser humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, que se satisfacen de los niveles inferiores a los superiores, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona.

Los niveles de la pirámide representan las necesidades siguientes.

Necesidades Fisiológicas: Se relacionan con el ser humano como ser biológico, son las más importantes ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, respirar comer, beber, dormir, realizar sexo, entre otros.

Necesidades de Seguridad: Vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad, conservar su empleo.

Necesidades de Pertenencia (Sociales): Necesidades de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño y

afecto de familiares, amigos, personas del sexo opuesto.

Necesidades de Estima: Necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio, poder, se incluyen las de autoestima.

Necesidades de Autorrealización: Se les denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo. Se relaciona con las necesidades de estima. Podemos citar la autonomía, la independencia, el autocontrol.

Algunas apreciaciones sobre las necesidades:

- Se considera que las necesidades fisiológicas nacen con el hombre las otras se adquieren en el tiempo.
- En la medida que las personas logran controlar o satisfacer sus necesidades básicas van surgiendo las de orden superior.
- Las necesidades básicas se satisfacen en un tiempo relativamente más corto que las superiores.
- Las necesidades fisiológicas y de seguridad generalmente son satisfechas por un salario adecuado y un ambiente de trabajo seguro.
- Las necesidades de pertenencia y de estima se satisfacen a través de formar parte de un equipo en el trabajo y con el afecto, y la amistad.
- El reconocimiento, el estímulo, la retroalimentación del desempeño, satisfarán las necesidades de estima.
- Las personas se motivarán por la necesidad más importante para ellos.

- Cada necesidad debe ser satisfecha, al menos parcialmente, antes que se desee pasar a otra del nivel superior.⁷

FACTORES HIGIÉNICOS Y FACTORES DE MOTIVACIÓN ⁸

La teoría de los dos factores desarrollada por Herzberg busca explicar el comportamiento laboral de los individuos. Según esta teoría, existen dos factores:

a. Factores higiénicos o factores extrínsecos: Se localiza en el ambiente que rodea al individuo y se refiere a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. Los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa. Cuando son óptimos, los factores higiénicos sólo evitan la insatisfacción en los cargos pero no consiguen elevar la satisfacción; y cuando la elevan, no consiguen sostenerla ni mantenerla elevada durante mucho tiempo. Sin embargo, cuando son precarios, los factores higiénicos provocan insatisfacción. Por esta razón, los factores higiénicos son preventivos: evitan la insatisfacción pero no logran la satisfacción.

b. Factores motivacionales o factores intrínsecos: están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. El efecto de los factores motivacionales sobre el

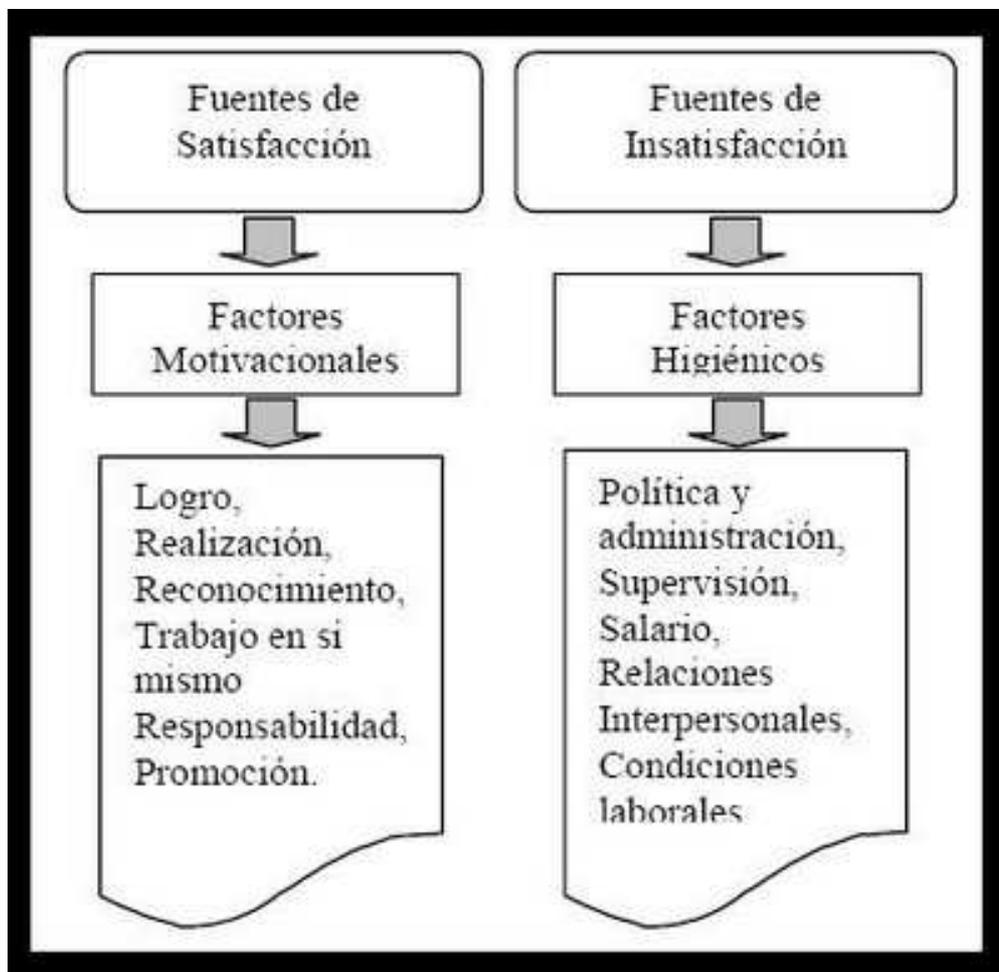
⁷ trabajojmotivacion.blogspot.

⁸ Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia 1996.

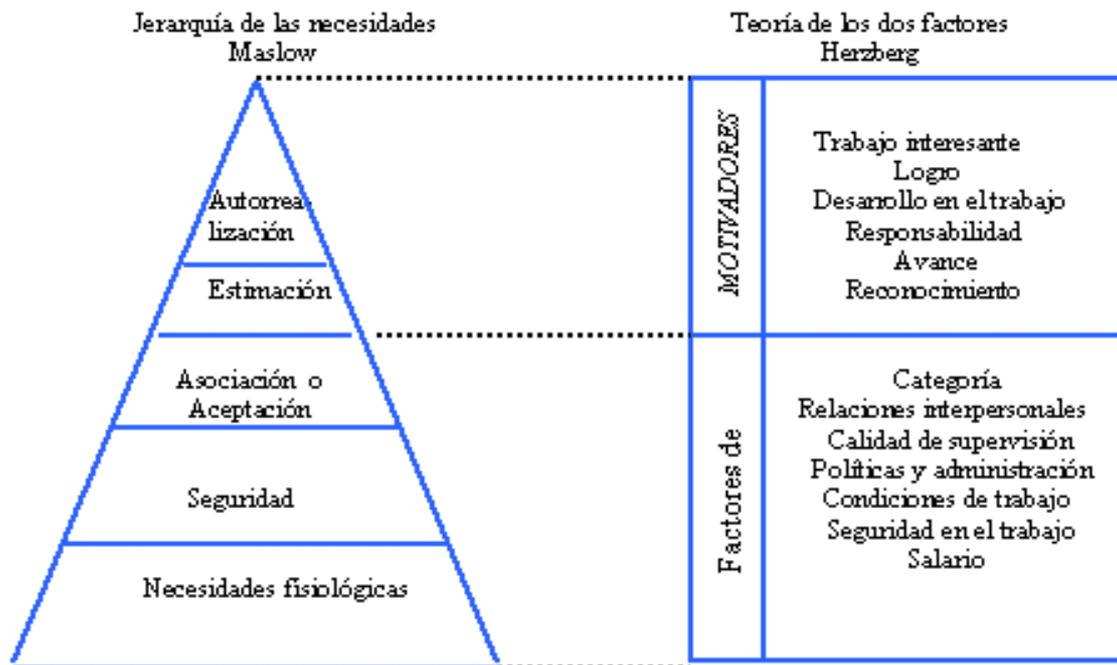
Robbins, S. Coulter, M. "Administración". Ed. Prentice Hall. México. Sexta edición, 2000.

comportamiento es más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan satisfacción; cuando son precarios, sólo evitan la insatisfacción por eso Herzberg los llama factores de satisfacción.

Lo opuesto de la satisfacción profesional no es la insatisfacción sino ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto de la insatisfacción profesional es ninguna insatisfacción profesional, y "no la satisfacción".



Fuente: rrhhgroupconsultores.blogspot.com



Fuente: es.wikipedia.org Teoria_de_los_dos_factores_de_hertzberg.

Como aspecto distintivo, comparándola con la teoría de Maslow, se sustenta la motivación en el ambiente externo y en el trabajo del hombre y no en las necesidades humanas.

Como elemento práctico, para los directivos, debemos plantear que la cuestión radica en eliminar o reducir las influencias negativas de los factores de higiene y reforzar los factores de motivación, éstos últimos no tienen límites y es necesario potenciarlos sistemáticamente.

La motivación (o su efecto) no es estática por lo que es necesario estar atentos a su variación para realizar la corrección oportuna.

Teoría X Y TEORÍA Y (McGREGOR)⁹

Esta teoría nos muestra los supuestos de las acciones de los gerentes, y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados.

Teoría **X**, tiene una visión tradicionalista y pesimista según la cual los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo.

Teoría **Y**, encontramos algo más humanista y optimista según la cual los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo, buscan gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización, son susceptibles al cambio.

Un gerente que se identifique con la Teoría **X** tenderá a desarrollar una dirección autocrática: supervisará muy de cerca de los trabajadores, tratará de influir sobre su conducta a través de premios y castigos, les indicará en detalle lo que tienen que hacer y concentrará en sus propias manos la toma de decisiones. Uno que se oriente con la Teoría **Y**, generará un estilo de dirección democrático o participativo, dará espacio para el autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades y brindará autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo.

⁹Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia 1996.

Robbins, S. Coulter, M. "Administración". Ed. Prentice Hall. México. Sexta edición, 2000.

trabajomotivacion.blogspot.

TEORÍA E.R.C. (ALDERFER)¹⁰

Considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades:

- a. necesidades de existencia (**E**), que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcan las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow);
- b. necesidades de relación (**R**), se refiere a las interacciones con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow)
- c. necesidades de crecimiento (**C**), deseos por parte del trabajador de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema de Maslow).

Estas necesidades se ordenan desde las más concretas (de Existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales) hasta las menos concretas (de Crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca). Aunque no hay una jerarquía rígida como la que establece Maslow. Alderfer incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de la **frustración-regresión**, el cual ocurre cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad y el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta.

¹⁰Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia 1996.

Robbins, S. Coulter, M. "Administración". Ed. Prentice Hall. México. Sexta edición, 2000.

trabajoymotivacion.blogspot.

TEORIA DE Mc.CLELLAND DE LAS NECESIDADES¹¹

Esta teoría se basa en tres necesidades:

- **Necesidades de Realización**, su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios. Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.
- **Necesidades de Poder**, su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas, incluso, más que por sus resultados.
- **Necesidades de Filiación**, su rasgo esencial es, ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

ENFOQUE SITUACIONAL DE LA MOTIVACIÓN HUMANA¹²

Vroom desarrolló una teoría de la motivación que rechaza nociones preconcebidas y reconoce tanto las diferencias individuales de las

¹¹ gestiopolis.com

Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia 1996.

Robbins, S. Coulter, M. "Administración". Ed. Prentice Hall. México. Sexta edición, 2000.

¹² Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia 1996.

personas como las diferentes situaciones en que pueden encontrarse.

Vroom se preocupa por la motivación para producir, aspecto en que se aproxima un poco a Herzberg. Según él, la motivación para producir determina el nivel de productividad individual, y depende de tres fuerzas básicas que actúan dentro de cada persona:

- a. Expectativas: objetivos individuales y la fuerza de tales objetivos. Los objetivos individuales son variados y pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento, etc., o una infinidad de combinaciones de objetivos que cada persona intenta satisfacer simultáneamente.
- b. Recompensas: relación percibida entre la productividad y la consecución de los objetivos empresariales. Si una persona tiene por objetivo personal lograr un salario mejor, y se trabaja sobre las bases de remuneración por producción, podrá tener una mejor motivación para producir más. Sin embargo, si su necesidad de aceptación social por los otros colegas del grupo es más importante, podrá producir por debajo del nivel que el grupo consagró como estándar informal de producción, pues producir más, en este caso, podría significar el rechazo del grupo.
- c. Relaciones entre expectativas y recompensas: capacidad percibida de influir en la productividad para satisfacer expectativas frente a las recompensas. Si una persona cree que un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a esforzarse poco, pues no ve relación entre el nivel de productividad y recompensa.

Estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en cualquier circunstancia. El modelo de motivación de Vroom se apoya en el llamado modelo de expectativas de motivación basado en objetivo graduales. Este modelo parte de la hipótesis de que la motivación es un proceso que orienta opciones de comportamientos diferentes. La persona percibe las consecuencias de cada opción o alternativa de comportamiento como un conjunto de posibles resultados derivados de sus comportamientos. Estos resultados conforman una cadena de relaciones entre medios y fines. Cuando la persona busca un resultado intermedio (productividad elevada, por ejemplo), está buscando medios para alcanzar resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del jefe, promoción o aceptación del grupo).

Cada persona tiene preferencias en cuanto a los resultados finales que pretende alcanzar o evitar. Estos resultados adquieren valencias. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica el deseo de evitar determinado resultado final. La valencia de los resultados intermedios está dada en función de la relación percibida con los resultados finales deseados.

Esta teoría se denomina modelo situacional de motivación, pues tiene en cuenta las diferencias individuales de las personas y de las situaciones en que ellas podrán encontrarse. La motivación de una persona es contingente y varía conforme a las diferencias individuales y las diferentes maneras de manejarlas. En consecuencia, el desempeño de una persona en una actividad cualquiera es contingente y depende de tres factores

fundamentales: las expectativas, las recompensas y las relaciones entre ambas.

TEORÍA DEL REFORZAMIENTO¹³

Skinner conjuntamente con otros psicólogos formuló la Teoría del Reforzamiento la cual se fundamenta en olvidar la motivación interior y en su lugar considerar la forma en que las consecuencias de una conducta anterior afectan a las acciones futuras en un proceso de aprendizaje cíclico.

ESTÍMULO > RESPUESTA > CONSECUENCIAS > RESPUESTA FUTURA.

Sobre la base de esta teoría del Reforzamiento se fundamenta la modificación de la conducta o sea que, para cambiar una conducta es necesario cambiar las consecuencias de dicha conducta.

Para la modificación de la conducta se pueden aplicar varios métodos; entre ellos tenemos:

1. Reforzamiento positivo: se refuerzan las conductas deseadas.
2. Aprendizaje de anulación: los trabajadores varían su comportamiento para evitar las consecuencias desagradables.
3. Extinción: se aplica la ausencia del reforzamiento.
4. Castigo: se aplican consecuencias negativas.

TEORÍA DE FIJACIÓN DE METAS¹⁴

¹³ Robbins, S. Coulter, M. "Administración". Ed. Prentice Hall. México. Sexta edición, 2005.

A fines de los años sesenta, Edwin Locke propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Es decir, las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar. La evidencia apoya fuertemente el valor de las metas. Para enfatizarlo mejor, podemos decir que las metas específicas mejoran el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles; y que la retroalimentación conduce a un mayor desempeño que la no retroalimentación.

Las metas difíciles específicas permiten alcanzar un mayor nivel de producción que la meta general de “hágalo lo mejor posible”. Lo específico de la misma meta actúa como estímulo interno.

Si se mantienen constantes factores como la habilidad y la aceptación de los objetivos, también podemos decir que mientras más difícil sea la meta, mayor será el nivel de desempeño. Sin embargo, es lógico suponer que los objetivos más fáciles tienen más probabilidades de ser aceptados. Pero una vez que un empleado acepta una tarea ardua, pondrá un alto nivel de esfuerzo hasta que la logre, la disminuya o la abandone.

La gente se desempeña mejor cuando es retroalimentada respecto de lo bien que progresa hacia sus objetivos, porque la retroalimentación ayuda a identificar las discrepancias entre lo que ha hecho y lo que desea hacer; es decir, la retroalimentación actúa como guía del comportamiento. Pero no toda la retroalimentación tiene el mismo poder. Se ha demostrado que la retroalimentación autogenerada —cuando el empleado es capaz de controlar su

¹⁴ wikilearning.com
Robbins, S. Coulter, M. “Administración”. Ed. Prentice Hall. México. Sexta edición, 2005.

propio progreso— es un motivador más poderoso que la retroalimentación generada externamente.

Si la gente participa en la fijación de las metas, hay más probabilidades de que acepte una meta difícil que si su jefe se la asigna en forma arbitraria. La razón es que los individuos están más comprometidos con las opciones en que toman parte.

Además de la retroalimentación se ha encontrado que existen otros tres factores que tienen influencia sobre la relación metas-desempeño: el compromiso con la meta, la autoeficacia adecuada y la cultura. La teoría de la fijación de metas supone que un individuo está **comprometido** con la meta. Es más factible que ocurra esto cuando las metas se hacen públicas, cuando el individuo tiene un sitio interno de control y cuando las metas han sido fijadas por la misma persona en lugar de habersele asignado desde afuera. La **autoeficacia** se refiere a la creencia del individuo de que es capaz de desarrollar una tarea. Mientras mayor sea su autoeficacia, mayor confianza tendrá en su habilidad para tener éxito en dicha tarea. Por último, la teoría de la fijación de metas está restringida por la cultura. Supone que los subordinados serán razonablemente independientes que los administradores y los subordinados buscarán metas que representen desafíos y que considerarán importante el desempeño.

TEORÍA DE LA EQUIDAD DE STACEY ADAMS¹⁵

Esta teoría se manifiesta y se enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe

¹⁵ wikilearning.com
Robbins, S. Coulter, M. "Administración". Ed. Prentice Hall. México. Sexta edición, 2005.

comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes.

En este aspecto Stacey Adams plantea "La teoría de la Equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas".

Las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos como salario u otros.

Según esta teoría cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variando su comportamiento.

Satisfacción

Para Gibson y Otros (1996) la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como:

“El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen

características cruciales”. Siguiendo las indicaciones del propio autor, destacamos:

- Paga: La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- Trabajo: El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- Oportunidad de ascenso: La existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

➤ **Recompensas intrínsecas y extrínsecas**¹⁶

La recompensa intrínseca es interna al trabajador y está relacionada con la percepción del trabajo, la autoestima, el prestigio...proviene del interior, de uno mismo. Aparece cuando hacemos algo que disfrutamos; cuando la tarea nos recompensa. Cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas.

Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. Aquí se relacionan varios constructos tales como la exploración, la curiosidad, los objetivos de aprendizaje y la

¹⁶ wikipedia.org/wiki/Motivación_intrínseca

intelectualidad intrínseca. Disminuye el absentismo laboral, de autonomía del empleado y aumenta responsabilidad personal, la toma de decisiones, conduce a un incremento en la productividad, de la calidad de los resultados de trabajo y de la satisfacción del empleado con su propio trabajo.

Cuando estamos haciendo algo que nos genera motivación intrínseca, vamos a encontrar que nos concentramos mejor y deseamos hacerlo bien. Depende de nuestro estado de ánimo, no buscamos ninguna recompensa material.

La recompensa extrínseca proviene del exterior, es más fácil de controlar. Es el tipo de motivación que nos lleva a hacer algo que no queremos porque sabemos que al final habrá una recompensa. Puede ser una fuerza muy poderosa.

Son medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas. A su vez existe una subclasificación que a continuación se describe:

- Recompensas generales e individualizadas
 - Las recompensas individualizadas

Resultan eficaces para atraer a los individuos a formar parte de la organización y para mantenerlos en ella.

Son eficaces, también, para motivar a los miembros a realizar sus tareas en los niveles de cantidad y calidad exigidos e incluso superándolos aunque en ocasiones existen limitaciones que impiden una adecuación correcta de este tipo de recompensas.

- Recompensas de tipo económico

Su empleo eficaz requiere al menos los siguientes requisitos:

Deben ser percibidas claramente como lo suficientemente amplias para justificar el esfuerzo extra que requiere la tarea que hay de cumplirse para conseguirlo.

Deben ser percibidas como consecuencia directa de la tarea requerida y seguirla contingentemente.

Deben ser, además, percibidas como equitativas por la mayor parte de los miembros.

- La promoción o el ascenso
- El reconocimiento y la recompensa social

Han de estar estrechamente vinculados al desempeño del empleado para resultar eficaces como recompensa extrínseca.

Los supervisores y directivos han de evitar desigualdades o "injusticias" al dispensar este tipo de refuerzos y aplicarlos de modo contingente.

- Recompensas de grupo o generales

Son necesarias cuando el patrón de recompensas individuales resulta imposible porque la productividad en tareas depende del funcionamiento eficaz de un grupo que puede ser, en ocasiones, muy amplio.

Este tipo de recompensas no se conceden, por lo general, sobre la base del esfuerzo individual, sino sobre la base de la pertenencia del individuo al grupo (membrecía).

Las recompensas generales son eficaces para mantener a los miembros dentro de la organización; pero no lo son para conseguir una mayor productividad ya que todos los miembros las reciben por igual y no son diferenciadoras.

El uso eficaz de estas recompensas requiere una aplicación uniforme a todos los miembros de la organización de acuerdo con los criterios con los que se han establecido. Cualquier aplicación

diferenciadora en función de otros criterios puede provocar resentimiento en una parte de los miembros de la organización.

El aspecto esencial de este sistema de recompensa es que tiene su propia lógica basada en la membrecía y no en el rendimiento.¹⁷

➤ **Participación**

La estructura organizacional debe ser abierta, donde se permita el aporte de sus empleados, esto por dos razones,

- los empleados son los que más pueden aportar a la empresa, no solo su fuerza de trabajo sino ideas nuevas e innovadoras, que seguramente le serán de utilidad a la hora de enfrentar un mercado dinámico y cambiante, son los empleados quienes desarrollan los procesos dentro de la empresa y conocen a profundidad las bondades y falencias de tales procesos, pues son ellos los que viven a diario sus resultados.
- La otra razón por la que la estructura organizativa debe ser abierta y ofrecer condiciones de participación a los empleados, es para que éstos se sientan a gusto con su empresa, se sientan identificados con ellas, si se logra una buena participación del empleado dentro de la empresa, este aportara mucho de sí a la misma, logrando de alguna manera que los objetivos y propósitos del empleado sean muy cercanos a los de la empresa.

Cuando existe una identidad, objetivos y metas comunes entre la organización y sus empleados, existe una unidad y una sinergia que fortalece la institución desde adentro, desde sus propios empleados que llegan a sentir la empresa como

¹⁷ [wikipedia.org/wiki/Motivaci3n_intr3nseca](https://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci3n_intr3nseca).

suya, motivándolos y comprometiéndolos aún más con la organización.

Aquí entra a jugar un papel importante que es la comunicación. La estructura organizacional de la empresa debe facilitar precisamente la comunicación entre sus empleados y las directivas, debe existir un ambiente de confianza y compromiso mutuo para que la organización marche en armonía en cada uno de los departamentos y secciones. “El jefe no debe ser quien mande sino quien lidere”, y esto solo lo puede lograr una persona que posea una mentalidad abierta y dinámica, que tenga la capacidad de generar confianza y motivación en las personas que tienen a su cargo. Esto significa que las personas del nivel directivo medio y alto, deben estar completamente identificadas con la misión y visión de la empresa, con sus objetivos y propósitos, lo mismo que con sus lineamientos, estrategias y filosofía, para que puedan transmitir plenamente al personal que lideran esos mismos elementos. Bien sabemos que de la habilidad que tenga un líder de transmitir sus ideales depende el éxito a la hora de alcanzar los objetivos. Buena parte de la responsabilidad en el logro de metas depende de la capacidad de quien dirige el personal para **motivarlos y comprometerlos**.

Toda persona es más productiva si se desenvuelve en un ambiente de confianza, de colaboración, de apoyo mutuo. Con estas condiciones el empleado tendrá más tiempo y energías para dedicar a su trabajo, podrá ser mucho más creativo y ágil.

La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados. Pero no es siempre fácil el

delegar. Los trabajadores debieran de sentir la necesidad de resolver los problemas diarios directamente con el supervisor. Delegar demasiadas atribuciones puede resultar un error como delegar demasiado poco. Si se delega muy poco, los empleados raramente sentirán un compromiso hacia la empresa. Para estos empleados, el trabajo es sólo un trabajo más. Cuando los empleados sienten que su participación en decisiones es importante, sólo entonces pueden sentir un otorgamiento de poderes, o sea, que tienen a mano las herramientas necesarias para llevar a cabo sus tareas.

La toma de decisiones es la clave administrativa en cualquier empresa. En la mayoría de las organizaciones empresariales, las responsabilidades suelen estar divididas entre "aquellos que se encargan de pensar" y aquellos que "ejecutan las decisiones".

Algunos supervisores creen que mantener un control reducido sobre el personal puede ser visto como signo de debilidad. Otros simplemente piensan que tener autoridad es algo muy satisfactorio. Finalmente, están aquellos que estiman que sus subordinados no están suficientemente calificados para tomar decisiones ni para poder delegarles responsabilidades.

Para un supervisor puede ser bastante provechoso incluir a otras personas en casi todas las decisiones. Concretar *cuándo* y a *qué grado* involucrar a los trabajadores, constituyen decisiones administrativas claves.

Aunque se desee implicar a los empleados lo más posible, un encargado no puede delegar más responsabilidad de la que a él se le ha dado por parte de su superior. La confianza que un supervisor

tiene en sus trabajadores puede depender en parte de sus inclinaciones naturales aunque en realidad también puede fundamentarse en la capacidad e interés de los empleados. La mayoría de los trabajadores desean tener más responsabilidades si se da la formación, los materiales, el tiempo y la libertad para actuar.

Las personas responden de forma diferente ante las posibilidades de participar en la toma de decisiones. No obstante, es de suma importancia recordar que la mayoría de los empleados son capaces de ampliar de manera significativa sus capacidades.¹⁸

Productividad.

La **productividad** es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

En el ámbito de desarrollo profesional se le llama **productividad (P)** al índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como: **$P = \text{producción/recursos}$**

¹⁸CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. McGraw-Hill, 5ta. Edición Santafé de Bogota 1999.

Mejora de la productividad

La mejora de la productividad se obtiene innovando en:

- Tecnología
- Organización
- **Recursos humanos**
- Relaciones laborales
- Condiciones de trabajo
- Calidad.

Según el Marco teórico registrado anteriormente, lo que se considera más valioso para realizar el diagnóstico y visualizar los motivos del personal del área producción para luego diseñar el plan, es la Teoría de Maslow, en la cual se tiene en cuenta la inclinación de las personas por ir superando los “niveles” de necesidades. Por tales motivos, en la práctica, se investigan y analizan las carencias o anhelos de los miembros de la organización.

Otra teoría que se considera como influyente en la planificación del accionar, es la teoría de los dos factores de Herzberg; especialmente donde se refiere a los factores intrínsecos, los cuales son condiciones necesarias para fomentar los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional.

Los temas de productividad y participación son imprescindibles para arribar al propósito; con la participación genuina de toda la empresa se puede llegar a planear un plan con resultados eficientes.

Diagnóstico

Metodología e Instrumentos para la elaboración del diagnóstico¹⁹

Para realizar el diagnóstico se utilizaron las técnicas e instrumentos que a continuación se explicitan:

➡ OBSERVACIÓN la técnica consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Los pasos que debe seguir la observación son:

1. Determinar el objeto, situación, caso, etc (que se va a observar)
2. Determinar los objetivos de la observación (para qué se va a observar)
3. Determinar la forma con que se van a registrar los datos
4. Observar cuidadosa y críticamente
5. Registrar los datos observados
6. Analizar e interpretar los datos
7. Elaborar conclusiones.

Se realizaron varias observaciones de la empresa a intervenir, ya que en un principio, se hizo foco en informaciones y anotaciones generales y en las posteriores visitas se recabó información directamente relacionada al objetivo del trabajo final.

¹⁹Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. Baptista Lucio, P. "Metodología de la investigación". Ed. Mc Graw Gill. Interamericana. Cuarta Edición.

Se trabajó en las observaciones de tal forma que se recorrió la organización observando y tomando nota de lo que se ve en cuanto al funcionamiento de las tareas, maquinarias, operarios, ánimo de los mismos, y todo lo que ocurre dentro del ámbito de trabajo.

Este recorrido se realizó con acompañamiento del responsable de personal que iba quitando las dudas que surgían al momento.

➡ CUESTIONARIOS Y ENCUESTAS: el cuestionario es la técnica de recogida de datos que permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis.

Cuando hablamos de cuestionarios estamos hablando muchas veces de escalas de evaluación. Las escalas de evaluación son aquellos instrumentos que permiten un escalamiento acumulativo de sus ítems, dando puntuaciones globales al final de la evaluación.

Las encuestas fueron utilizadas en la fase del diagnóstico, donde por medio de una serie de preguntas directamente realizadas, en forma escrita, a los trabajadores de la empresa se obtuvo mayor cantidad de información, en menos tiempo y por ende con menor costo.

Las mismas, son una serie de preguntas cerradas en donde la respuesta está predeterminada ya que lo que necesitamos luego, es cuantificar las respuestas.

El cuestionario fue entregado a todo el personal del área de producción ya que no es necesario trabajar con muestras por la pequeña cantidad de empleados en esta área.

Determinación del área de intervención y población afectada

La población e individuos con la que se trabajó para la recolección de información fue la siguiente:

- **Población**, se focalizó el área de producción de FERTEC y la cúpula gerencial de la empresa, ya que mediante el recorrido y la observación previa a toda la organización se pudo inferir donde se debía recolectar los datos porque poseen características similares entre sus integrantes y concuerdan con una serie de características interesantes para la investigación.

- **Individuo**, cada una de las personas de las áreas seleccionadas: 18 personas en el área de producción independientemente de la tarea que realizan, por ejemplo armado, pintura, etc, más los 3 gerentes o responsables del área de dirección de la empresa.

Las Teorías de Motivación que sirvieron de referencia y sustento para el diseño y la elaboración de los cuestionarios fueron las siguientes:

- Jerarquía de Maslow.
- Factores de higiene y motivación de Herzberg
- Teoría de ERC de Alderfer
- La fijación de metas de Locke
- Teoría de equidad

El trabajo se fundó en las teorías arriba mencionadas ya que en ellas se encontró el sentido de lo que se quería diagnosticar, eran, ni más ni menos que los motivos que tenían las personas de esta organización para la ejecución de sus trabajos para, luego de encontrar esos puntos, poder influenciar sobre ellos con el plan de intervención, y pareció que las teorías antes mencionadas brindaban un abanico de diferentes opciones.

La organización en cuestión, como se ha expresado anteriormente, tiene como necesidad una planificación estratégica de RR. HH para la totalidad de la misma. O sea, no cuenta con planes proactivos en ningún área que atiendan las necesidades individuales de las personas y en base a ellos aplicar estrategias de motivación. Por tal razón, el trabajo se orientará en el sector de producción que es donde más empleados hay y donde generalmente las necesidades están menos atendidas.

Para poder llevar a cabo con éxito el diagnóstico organizacional se tratará de cumplir con los siguientes aspectos:

*El "cliente" (FERTEC) debe dar amplias facilidades (al consultor) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.

*El consultor (yo, María Laura) debe manejar la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.

*Se debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtiene la información.

Se hizo por medio de la ayuda de herramientas como los cuestionarios que permiten recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos. Y observación directa en donde el investigador se debe ganar la confianza de las personas que se van a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que la presencia física interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.

Algunos de los indicadores que sustentan el diseño de las herramientas de diagnóstico y posterior análisis de la información del trabajo son:

- Los motivos o propósitos que tiene la persona para implicarse en la labor.
- Expectativas y/o percepciones que tiene la persona sobre la tarea a realizar.
- Dimensión afectiva y emocional de cómo se siente el trabajador realizando las actividades.
- El grado de inclusión (participación o colaboración) que posee en las decisiones de la empresa el personal de la misma.
- Responsabilidad.
- El reconocimiento que sienten los empleados por los aportes brindados.
- La existencia del progreso profesional dentro de la organización por parte de cada integrante.
- Las relaciones laborales que se establecen dentro de la empresa.
- Compensación salarial y beneficios sociales.

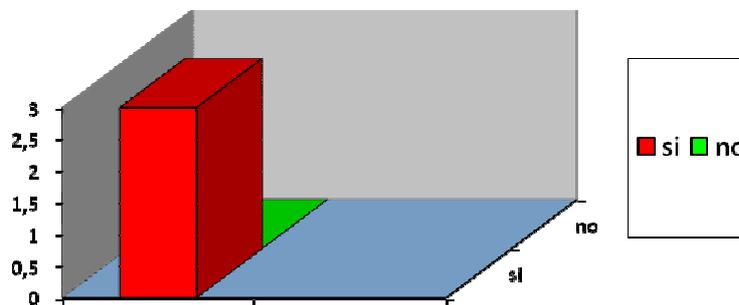
Tabulación y codificación de datos obtenidos.

Cuestionario sobre motivación laboral. Gerencia.

TOTAL DE ENCUESTADOS: 3

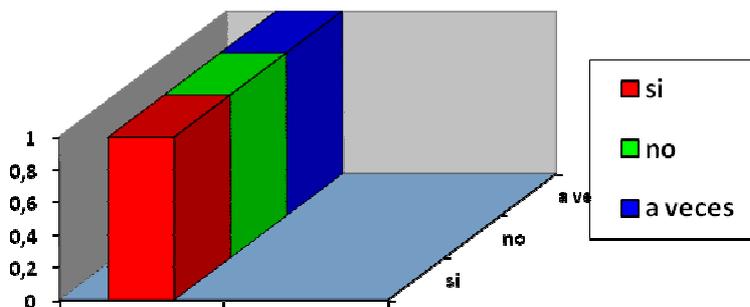
1. ¿Sabe cada empleado quien es su jefe directo, las actividades que debe realizar y sus responsabilidades?

Si **3; 100%**..... No.....



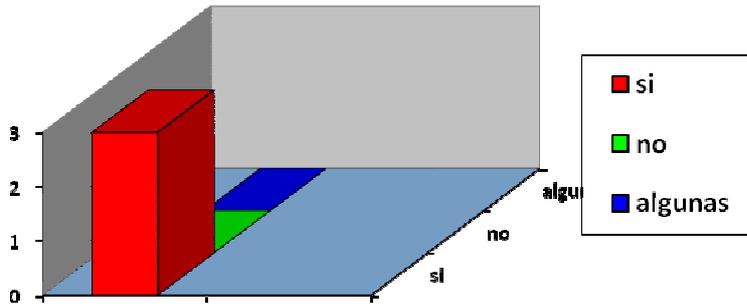
2. ¿La empresa reúne, analiza y aprovecha información proveniente de los empleados para una buena administración?

Si **1; 33.33%** No**1; 33.33%**. A veces **1; 33.33%**.



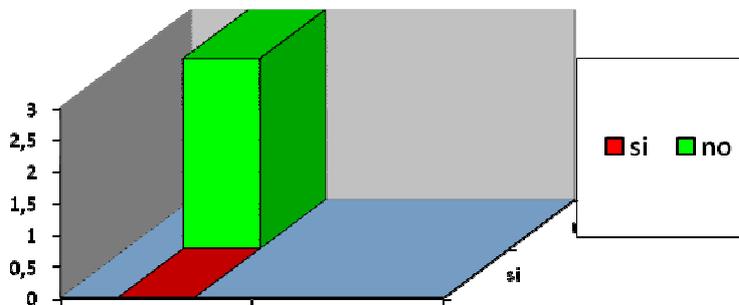
3. ¿La empresa conoce a su competencia?

Si **3; 100%** No..... Algunas.....



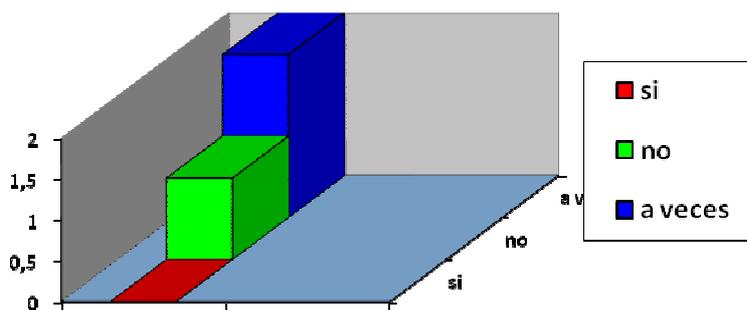
4. ¿Se cuenta con un programa de capacitación adecuado a las necesidades de la empresa y del personal?

Si..... No **3; 100%**.....



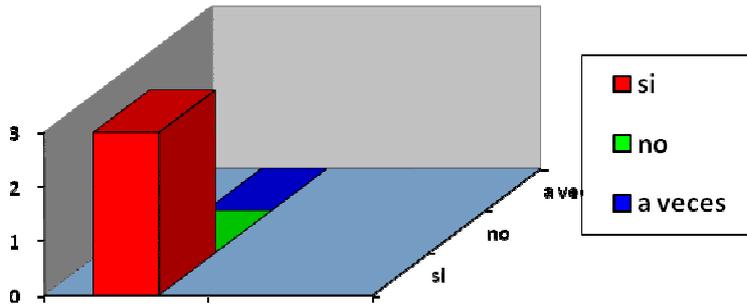
5. ¿La empresa evalúa constantemente y de manera individual la capacidad y el desempeño de los empleados?

Si..... No **1; 33.33%**..... A veces **2; 66.67%**.



6. ¿La empresa promueve y motiva la productividad, voluntad y creatividad de los empleados?

Si **3; 100%**..... No..... A veces.....

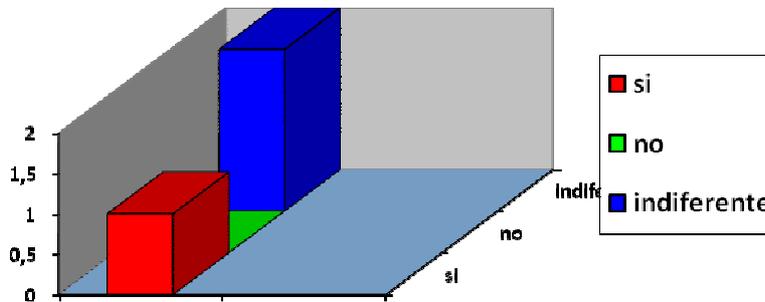


7. ¿Le interesa a la empresa que los empleados cumplan con la satisfacción de sus necesidades individuales?

Si **1; 33.33%**

No.....

Indiferente**2; 66.67%**

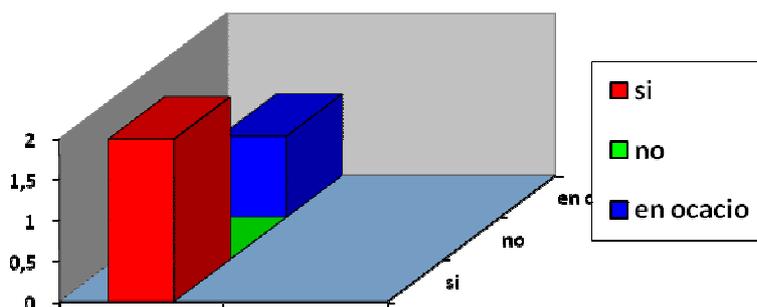


8. ¿A la empresa le interesa la equidad entre objetivos individuales y organizacionales?

Si **2; 66.67%..**

No.....

En ocasiones **1; 33.33%**

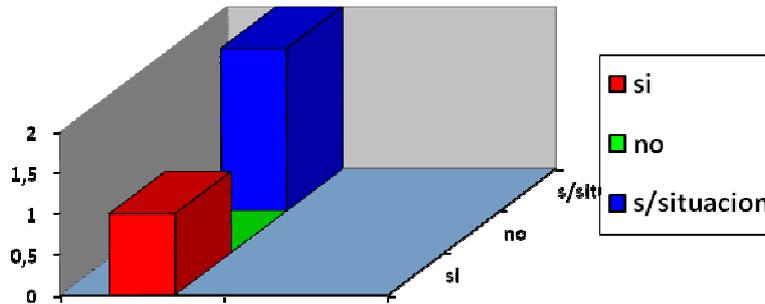


9. ¿Se imparten órdenes e información clara y en el momento adecuado?

Si **1; 33.33%.**

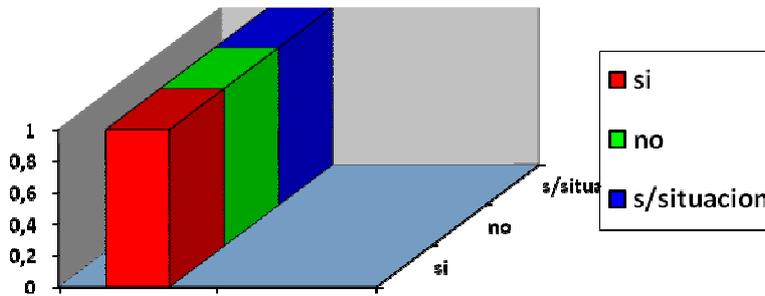
No.....

Según situación **2; 66.67%...**



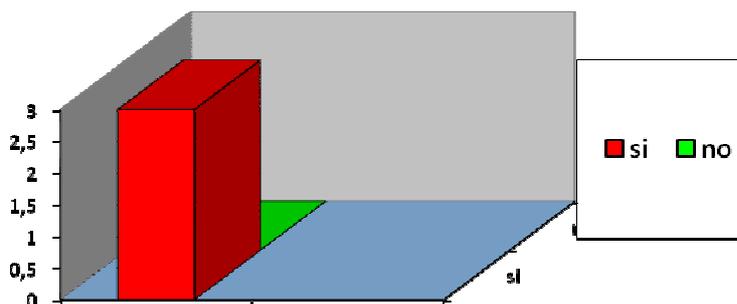
10. ¿Autorizan a los operarios de diversos niveles a intervenir con opiniones personales ante la toma de decisiones?

Si **1; 33.33%** No **1; 33.33%..** Según situación **1; 33.33%..**



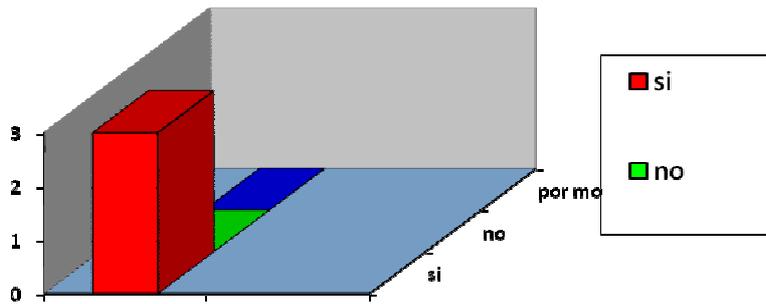
11. ¿Los beneficios económicos están acorde con las tareas que se realizan cotidianamente en la organización?

Si **3; 100%...** No.....



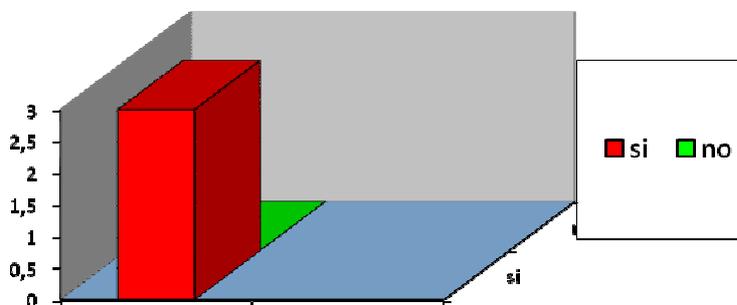
12. ¿La empresa brinda estabilidad y seguridad a sus empleados?

Si **3; 100%..** No..... Por momentos.....



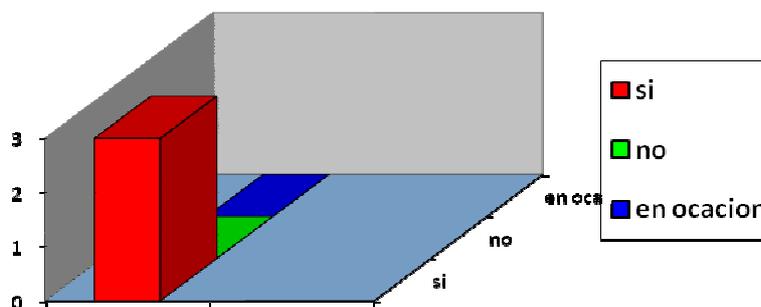
13. ¿La empresa brinda oportunidades de crecimiento económico y profesional a sus trabajadores?

Si **3; 100%**... No.....



14. ¿La empresa ofrece incentivos por las tareas correctamente realizadas?

Si **3; 100%**... No..... En ocasiones.....



En esta parte de la población encuestada, los directores o responsables, muestran muy buena predisposición para el llenado del formulario. En forma de conclusión parcial, se evidencia que

tienen buen conocimiento de los empleados y a quienes se tienen que dirigir ante cualquier inconveniente.

A su vez, se refleja una baja recolección de información proveniente de los empleados para la toma de decisiones.

La empresa conoce a sus competidores en el mercado.

La organización no cuenta con un programa de capacitación acorde con las necesidades de sus operarios.

Tienen una débil evaluación de desempeño de los empleados, son indiferentes a las necesidades personales de los mismos.

La organización brinda una cierta estabilidad y seguridad laboral. Sus incentivos son meramente monetarios a la hora de premiar o incentivar a alguien por su labor.

Cuestionario sobre motivación laboral. Personal área producción

TOTAL DE ENCUESTADOS: 18

EDAD	18 A 23	24 A 29	30 A 35
	8	4	6

SEXO	M	F
	18	-

ESTADO CIVIL	SOLTERO	CONCUBINATO	CASADO	SEPARADO
	12	1	4	1

PERSONAS A CARGO (fuera de la org)	SI	NO
	7	11

ACTIVIDAD PARA EL TIEMPO LIBRE	DEPORTE	TRABAJO INDEPEND.	GRANJA	AMIGOS	ESTUDIO
	12	3	1	1	1

VIVIENDA PROPIA	SI	NO
		18

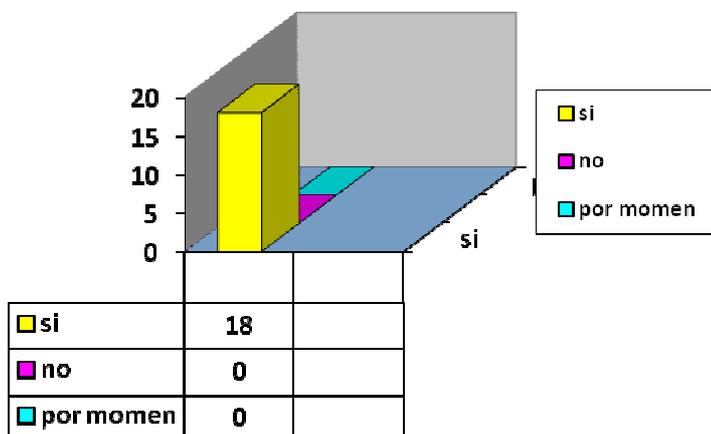
JORNADA LABORAL SEMANAL	DE 40 A 45	MAS DE 45
	11	7

ANTIGUEDAD	HASTA 1 AÑO	HASTA 3 AÑOS	HASTA 5 AÑOS
	10	4	4

TAREA QUE REALIZA	PINTURA	CORTE	ARMADO	DEPOSITO	SOLDADU RA	DESARR OLLO	ENCAR. DE PRODUC	VENDE DOR	ADMINI STRAD OR
	2	1	7	1	2	1	1	2	1

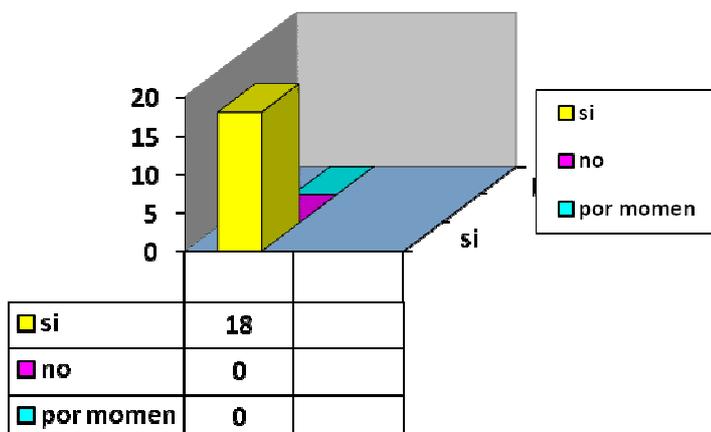
1. ¿Le agrada la actividad que realiza?

a. Si **18; 100%** No..... Por momentos.....



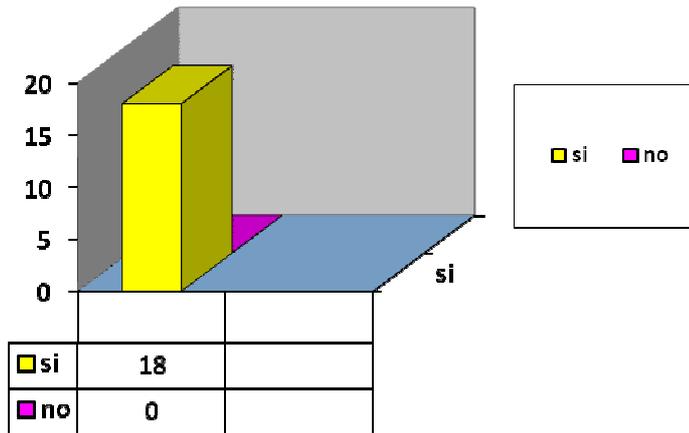
2. ¿Está conforme con las tareas que le asignan?

a. Si **18; 100%** No..... Por momentos.....



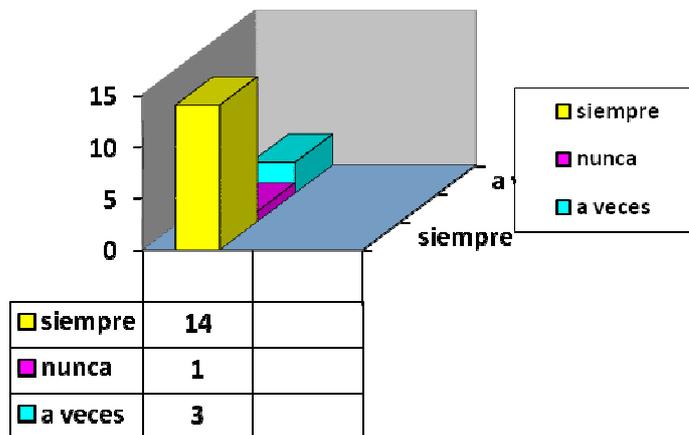
3. ¿Conoce a su superior?

a. Si **18; 100%..** No.....



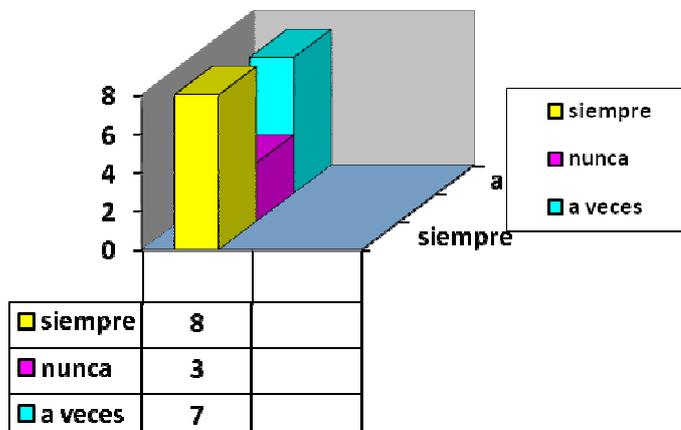
4. ¿Su superior le imparte órdenes e información clara y en el momento adecuado?

a. Siempre **14, 77.78%**. Nunca **1; 5.55%** A veces **3; 16.67%**



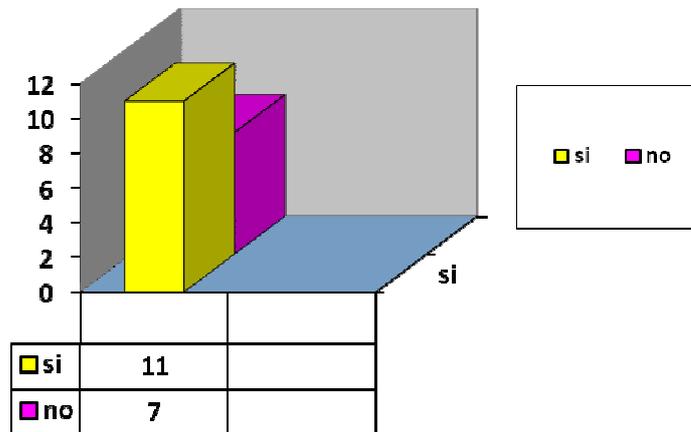
5. ¿Lo dejan y autorizan a intervenir con opiniones personales ante la toma de decisiones?

a. Siempre **8; 44.44** Nunca **3; 16.67%** A veces **7; 38.88%**



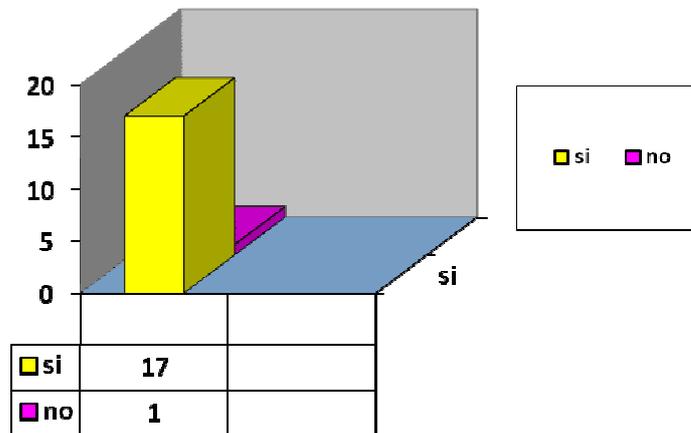
6. ¿Los beneficios económicos están acorde con las tareas que realiza cotidianamente en la organización?

a. Si **11; 61.11%** No **7; 38.89%**.



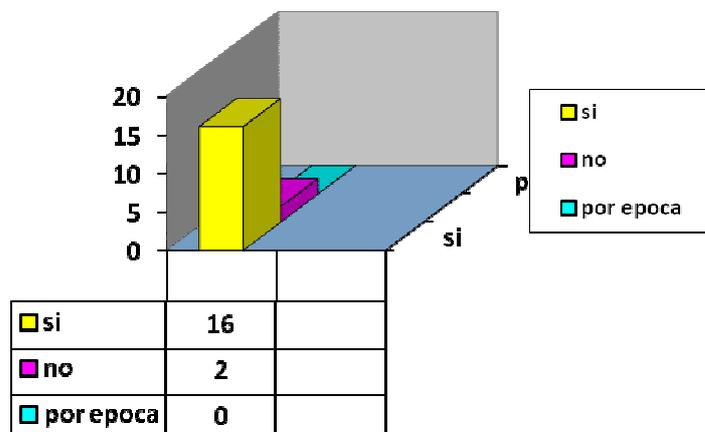
7. ¿Sus prestaciones sociales cree que son las adecuadas?

a. Si **17; 94.45%** No **1; 5.55%**



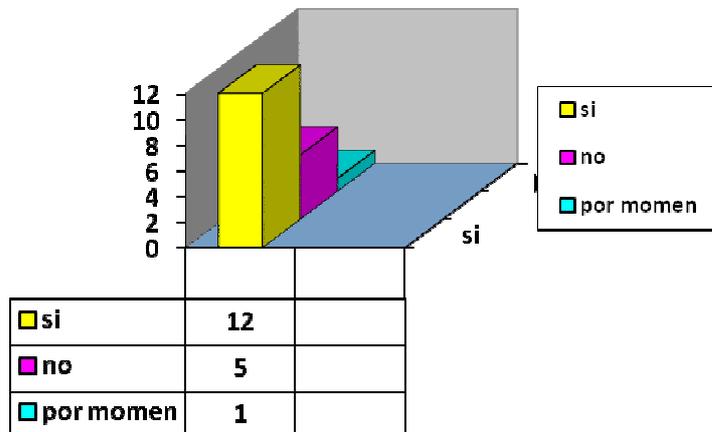
8. ¿Su trabajo en la organización le permite tener vacaciones anuales?

a. Si **16; 88.88%** No **2; 11.12%** Por épocas.....



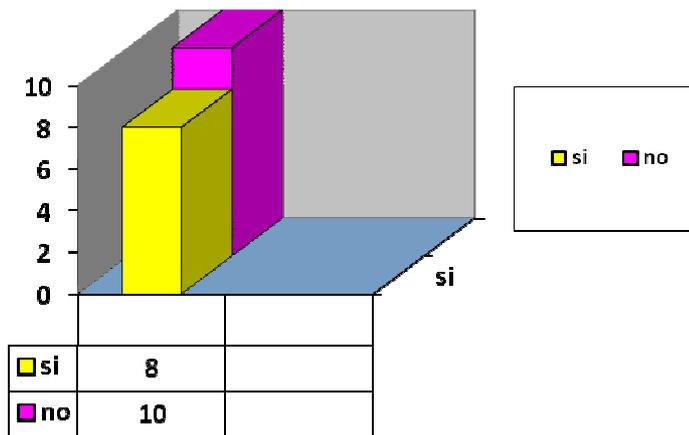
9. ¿Cree que su reconocimiento es equivalente en comparación con el de otros compañeros con similar labor que usted?

a. Si **12; 66.66%**. No **5; 27,77%** Por Momentos **1; 5.55%**



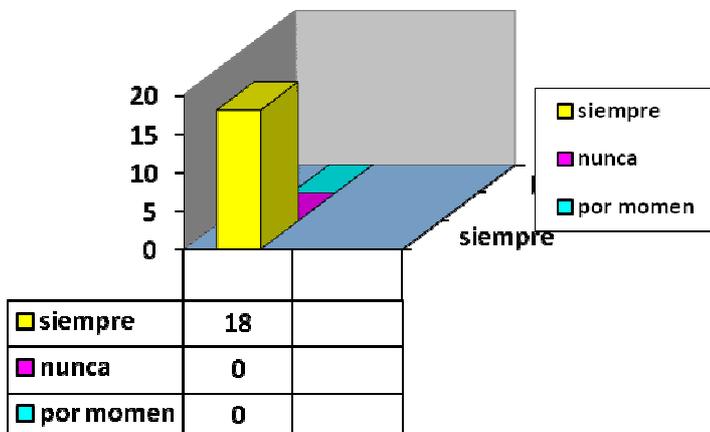
10. ¿Gana lo suficiente para atender las necesidades de los que dependen de usted?

a. Si **8; 44.44%**. No **10; 55.56%** .



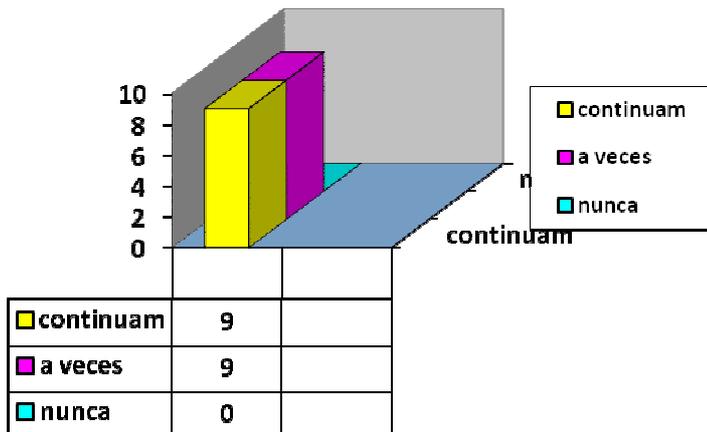
11. ¿Se siente seguro y estable en la empresa?

a. Siempre **18; 100%** Nunca..... Por momentos.....



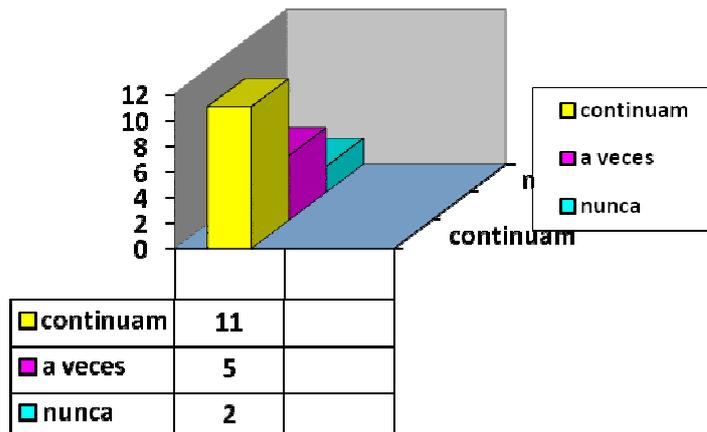
12. ¿La empresa le brinda oportunidades de crecimiento económico y profesional?

a. Continuamente **9; 50%** A veces **9; 50%** Nunca.....



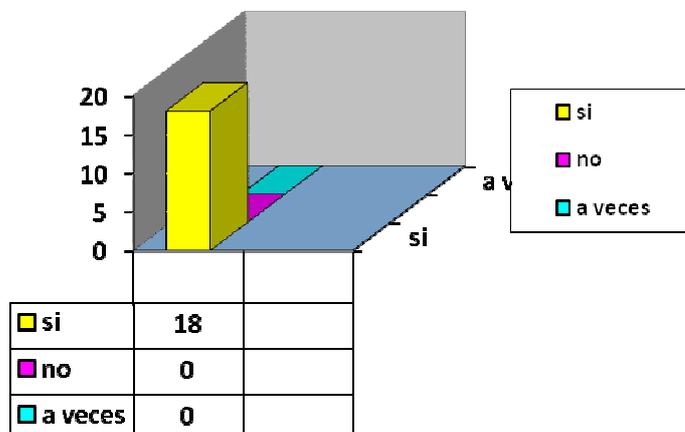
13. ¿Recibe incentivos por parte de la empresa (comisión, felicitaciones, otros) cuando realiza correctamente su labor?

Continuamente **11; 61.11%** A veces **5; 27.77%** Nunca **2; 11.11%**



14. ¿Se siente animado y con energías para realizar diariamente su trabajo?

a. Si **18; 100%** No..... A veces.....

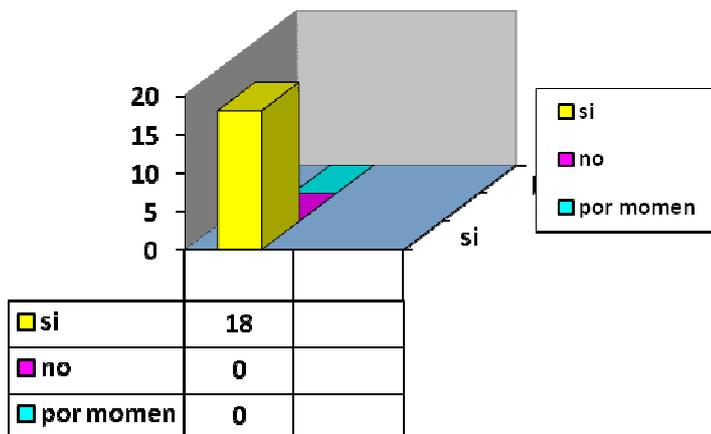


15. ¿Tiene buenas relaciones con sus superiores?

a. Si **18; 100%**.

No.....

Por momentos.....

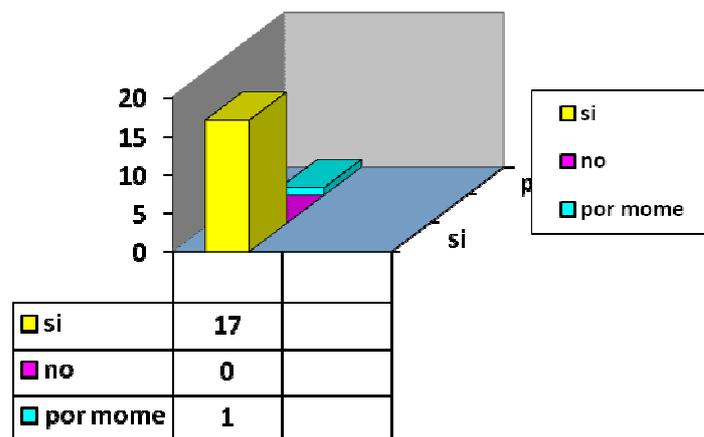


16. ¿Tiene buenas relaciones con sus compañeros?

a. Si **17; 94.44%**

No.....

Por momentos **1; 5.56%**

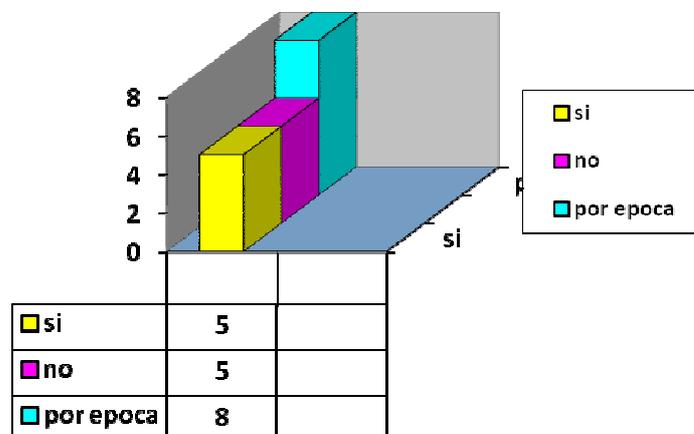


17. ¿Termina la jornada laboral cansado y agotado?

a. Si **5; 27.77%**

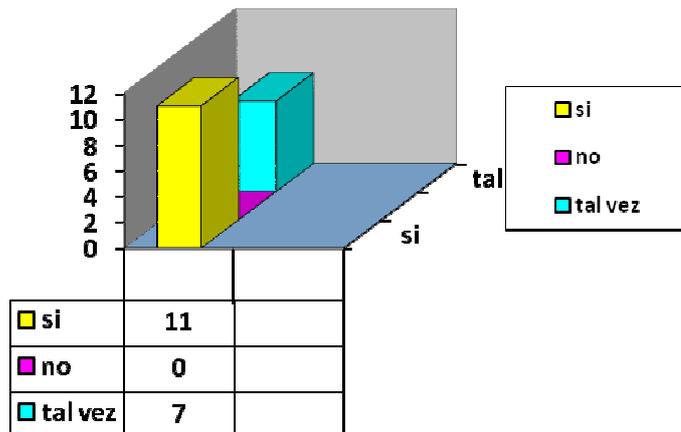
No **5; 27.77%**

Por épocas **8; 44.45%**



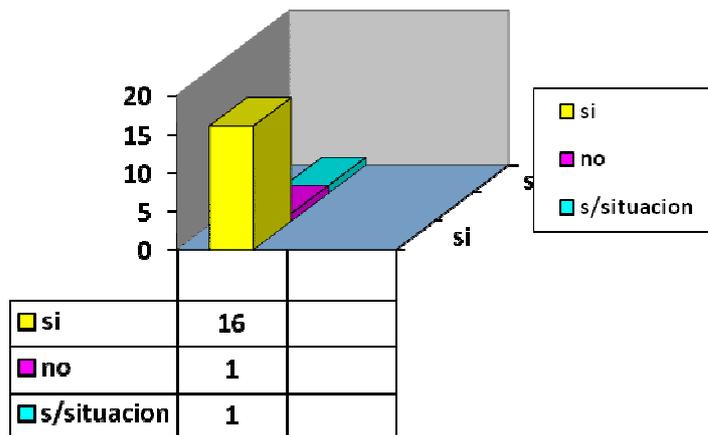
18. ¿Cree que podría hacer mejor su labor de lo que la realiza?

a. Si **11; 61.11%**.. No Tal vez **7; 38.89%**.



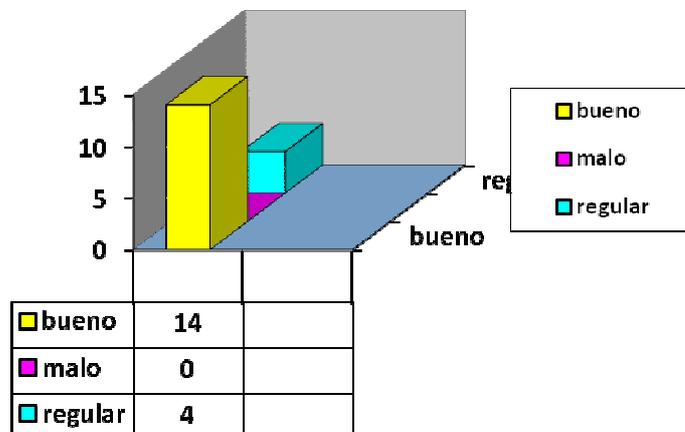
19. ¿Considera que el estatus y la jerarquía son un factor importante para el desempeño y el bienestar del trabajo?

a. Si **16; 88.88%** No **1; 5.56%** Según situación **1; 5.56%**



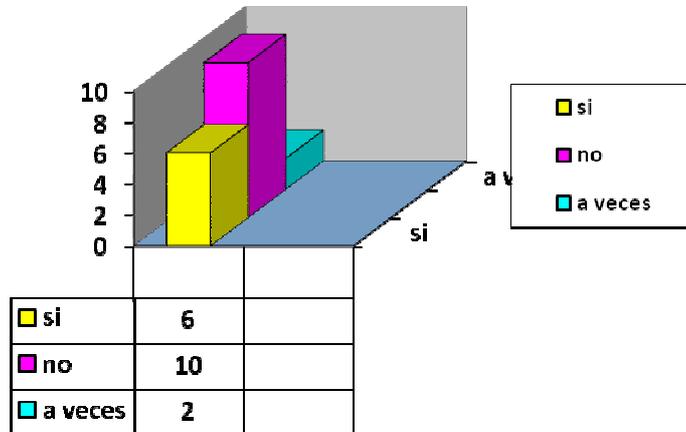
20. ¿Cómo son las condiciones generales del ambiente de trabajo?

a. Bueno **14; 77.78%** Malo... Regular **4; 22.22%**



21. ¿Recibe capacitación?

a. Si **6; 33.33%** No **10; 55.55%** A veces **2, 11.11%**



Sobre el total de 18 empleados del sector de producción, las edades van desde los 18 a 35 años. Son todos del sexo masculino, y en su mayoría son solteros, sin casa propia, con una jornada laboral de hasta 45 hs.

En líneas generales les agrada la actividad que realizan, conocen a su superior y las informaciones que reciben de los mismos, la mayoría de las veces es en forma clara y precisa.

No siempre sienten que los reconocimientos son equitativos con el resto de los compañeros.

Se sienten seguros con el trabajo.

No todos perciben las oportunidades de crecimiento profesional.

Las relaciones son satisfactorias, ya sea con los compañeros y con los superiores.

Sienten que se puede mejorar en la tarea diaria. Pero desconocen cómo lograrlo.

Se trabaja en condiciones satisfactorias. Pero no reciben capacitación.

Organización sistemática y análisis de la información recibida.

Según información recogida de la **gerencia**, los factores “negativos” que se encontraron y que dieron la pauta de “problemas” o inconvenientes a tener en cuenta para futuras soluciones son los siguientes:

- 1.** No se aprovecha información ni opiniones provenientes de los empleados para la toma de decisiones. Lo recolectado en los cuestionarios para los directivos, arrojó los siguientes porcentajes, Si 33.33% No 33.33% A veces 33.33%. Algo parecido respondieron los empleados quienes, corroboraron que muy eventualmente se le pregunta o se tiene en cuenta las opiniones de los empleados de producción para la toma de decisiones.

La gerencia de la empresa demuestra que si bien realizan recorridos en la planta, relevan información ya sea con observación, balances o reuniones con encargados, no utilizan información (o muy poca) procedente de los empleados para los distintos tipos de decisiones que se toman en la organización. Se manejan con conocimientos e información de ellos mismos.

- 2.** No se cuenta con programa de capacitación compatibilizando necesidades de la empresa y de los empleados. La respuesta arrojada en las herramientas de recolección de datos fue de un 100% para la negativa de una capacitación bien planificada.

- 3.** Se motiva a los empleados por medio de incentivos monetarios.

El **66.67%** ha revelado que le es indiferente o no se tienen en cuenta las necesidades de los empleados siempre y cuando se estén cumpliendo las necesidades de la organización.

Los directivos denotan una falta de conocimiento e interés por las necesidades de su personal, incluyendo las que surgen dentro de la empresa o fuera de ella.

No están atendiendo las falencias o deseos que los empleados puedan tener fuera de lo que es el ámbito laboral.

Las necesidades que los empleados no están pudiendo satisfacer son básicamente las relacionadas con la participación de los mismos en lo que son las decisiones, y/u opiniones, además de capacitación. El resto de las necesidades que dieron a conocer tienen que ver con lo que son las necesidades fuera de la organización, como por ejemplo, vivienda, tiempo libre.

- 4.** No siempre las órdenes son lo suficientemente claras. Esto queda demostrado tras haber obtenido casi el 70% de los resultados en donde los gerentes en los cuestionarios dan a conocer que no en todas las oportunidades las órdenes que se imparten son lo suficientemente claras como para que los operarios hagan su labor sin tener dudas o dificultades a la hora de su desarrollo.

Analizando la información recabada, la situación que sale a la luz es la de una empresa en donde las órdenes se imparten de forma similar para todos los componentes de la organización sin tener en cuenta las diferencias entre las personas o situaciones diversas.

Según la información proporcionada por los empleados del área de **producción**, los elementos “nocivos” que se localizaron y que dieron la muestra de “molestias” o fallas a tener en cuenta para potenciales correcciones son los siguientes:

1. En los resultados que arrojaron las herramientas de recolección de información por parte de los empleados se indica que el 100% de los empleados **no tienen vivienda propia**.
2. No siempre los dejan intervenir con opiniones personales.
La estricta distinción existente entre el papel de administrador y de empleado transmite la idea a estos últimos de que su única responsabilidad reside en lo que se les ordene hacer. Pero, ¿cuántas provisiones pudiésemos salvar, cuántos daños evitar, cuántos desperdicios eliminar y cuántas mejoras generar si en la actividad diaria se pudiera combinar fuerza física con creatividad y conocimientos por parte de todos?
3. Desigualdad (por momentos) en relación con los reconocimientos de sus compañeros. En las situaciones laborales es bastante común que los individuos sientan discordancia en comparación con otros empleados, que realizan tareas similares o esfuerzos semejantes con respecto al pago y beneficio suplementarios merecidos, proporcionados a su efecto y capacidad. Casi un 70% de los encuestados afirmo esta situación.
4. Por épocas terminan la jornada más agotados.

Según el momento del año, la época, los empleados tienen o más trabajo o bien trabajan con un poco más de presión en lo que respecta al tiempo de entrega de las unidades fertilizadoras, y es en esos momentos que los empleados salen de sus jornadas agotados y mucho más cansados (no solamente cansancio físico, sino mental) que en otros momentos.

Esto lo confirma casi el 30% de los empleados.

- 5.** Creen que ellos (los trabajadores) podrían realizar mejor el trabajo.

El 100% de los empleados afirma tanto en el cuestionario como en las entrevistas que existe la posibilidad de mejorar de alguna forma los resultados en el trabajo. Afirman que siempre hay algo para perfeccionar.

- 6.** No se recibe suficiente capacitación. Los resultados que arrojaron las encuestas fueron las siguientes; Si 33.33%, No 55.55% y A veces 11.11%. Como eran resultados bastantes desconcertantes se amplió la información en lo que fue la entrevista con los trabajadores y dieron su punto de vista de lo que para ellos es la capacitación. La mayoría tomó como “capacitación” a la “enseñanza de aula”, o sea algo totalmente formal, escuchando, escribiendo y recibiendo diploma por ello. No tomaron en cuenta la capacitación in situ que los mismos superiores o compañeros les otorgan en sus lugares de trabajo.

Conclusión del diagnóstico

Si FERTEC corrigiera los aspectos que se encontraron como “fallas” se podría aprovechar mucho más el potencial humano que posee la organización y en especial en el sector de producción.

La gente que incorporaron y los que ya vienen trabajando con ellos son en general personas jóvenes, con ideas, con ganas, audacia y quizá, si los gerentes aprovecharan o valoraran más estas circunstancias y condiciones no necesitarían contar con tantas herramientas motivacionales monetarias sino que sería, hasta más efectivo, dejarlos “ser parte” de la empresa con participación en información, en comentarios, en ser escuchados, en brindarles beneficios recreativos...

La motivación es un fenómeno complejo.

Básicamente, el problema que FERTEC posee, según la información recogida es la falta de un programa de gestión de Recursos Humanos en donde se contemple la motivación de los empleados de una forma que no sea únicamente monetaria. No poseen un proyecto en donde se dé lugar al tratamiento de la motivación de las personas de un modo más complejo pero efectivo como son las necesidades de las personas, ya sean necesidades dentro del ámbito laboral como personal; dentro de las cuales se puede mencionar la implementación de la comunicación permanente y sistémica dentro de la organización, la capacitación como forma de motivar e incrementar habilidades dentro de la empresa, implementar el principio de equidad como para que el personal sienta que existe equilibrio y balance en el trato y manejo con los empleados, en especial en el área de producción y aliviar

las jornadas laborales en las épocas de más trabajo ya que son jornadas de más tensión, nerviosismo y estrés.

PLAN DE INTERVENCIÓN

Lo que se manifestó en el diagnóstico, es una evidente falta de planeación estratégica en cuanto a los recursos humanos y más específicamente en lo que respecta a la motivación de los mismos. Se evidenció inexistencia de estrategias que contemplen situaciones en donde el recurso humano se sienta involucrado y motivado por la organización y el trabajo mismo.

Se diseñó un plan de acción en donde se proyectan operaciones o gestiones para convertir esta falla en oportunidad y fortaleza.

✚ Acciones propuestas y recursos necesarios de corto plazo

→ Área a intervenir: **PRODUCCIÓN**

Objetivo: alcanzar una amena y constante comunicación formal e informal entre los miembros del sector de producción y los superiores.

ACTIVIDADES:

→ ***Reuniones entre compañeros de área con un delegado a cargo.***

→ ***Reuniones entre operarios y supervisores.***

- En cualquier grupo de trabajo suele presentarse un mayor número y variedad de ideas. Una razón se encontraría en el hecho de que, al margen de las competencias y las experiencias acumuladas por cada miembro, al interactuar entre sí se fomenta la creatividad de cada uno. Por tanto,

podrán explotar mejor sus talentos individuales en provecho de todos.

Cuando las opiniones se discuten, contrastan y reformulan con otras antes de la toma de ciertas decisiones, se reducen las correcciones posteriores. Por tanto, en reuniones de grupos reducidos (entre 7 a 9 integrantes), con el acompañamiento de un líder elegido democráticamente por todos, se mejora significativamente la probabilidad de implantación de los planes, acciones e ideas del equipo.

Uno de los desafíos de la Dirección General y de los mandos medios es desarrollar sus habilidades directivas en la creación y consolidación de “reuniones” de equipos de trabajo que faciliten la consecución de los objetivos de la organización. Y esto sólo es posible si son capaces de transformar un simple “número de empleados” (grupo) en un “sistema integrado de colaboradores con un rendimiento final distintivo” (equipo).

Lograr esta evolución de un grupo en un equipo requiere: 1) Objetivos claros, 2) Plan de actuación, 3) Reglas de funcionamiento, 4) Roles y responsabilidades, 5) Desarrollo de un clima favorable, 6) Buena comunicación, 7) Participación de todos, 8) Resolución de conflictos, 9) Toma de decisiones objetivas, 10) Identificación del avance.

(Rrhhmagazine.com/artículos)

La diversidad de opiniones permite que se tomen mejores decisiones, siempre y cuando cada uno de los componentes haya realizado, previamente, un esfuerzo individual por analizar la situación en cuestión y por plantear alternativas de solución.

- Las reuniones comenzarán en el mes de agosto, con repeticiones cada 1y 1/2 mes.
- Para las reuniones de operarios, se formarán dos grupos de 9 integrantes cada uno y éstos estarán a cargo de un líder que no será ni más ni menos que uno más de esas personas integrantes, el cual será elegido por los mismos compañeros en forma democrática. Éste será el encargado de guiar las reuniones y de motivar su realización y será permanente y si la situación lo supera en cuanto al desconocimiento de ciertos temas estará junto a él el responsable de área.
- Las reuniones con los superiores, tendrán una periodicidad de cada 3 meses. Las cuales tendrán como objetivo encontrarse y discutir los resultados de los encuentros de los operarios, sacar conclusiones y hacerlos partícipes de las reuniones en donde se tratan temas más estratégicos. Además, si surgen cuestiones operativas, dejarles las inquietudes a los representantes de los empleados para que traten este tema en sus encuentros. Este tipo de participación se realizará por medio de representantes, por lo que estarán los gerentes y supervisores junto con los líderes de cada grupo más un representante de cada uno de los mismos seleccionado democráticamente por los miembros.
- Se realizará dentro de las instalaciones de la misma organización.
- Los recursos necesarios son: sala u oficina apta para reuniones, con su mobiliario correspondiente (mesas, sillas, todo lo que se requiere como para tomar cafés, agua...) como para una 25 personas.
- Serán reuniones de 1 ½ hora de duración.

- Los temas a tratar que se proponen para los encuentros son la exposición de contingencias que vayan surgiendo en el hacer diario, anexo a ello si hay alguna indicación de problema o situación específica indicada por la cumbre para su tratado. Lo que se pretende es sacar exitosas conclusiones para beneficio de la empresa.

→ **Tableros de anuncios.**

- El objetivo que tendrá la instalación de un tablero público de anuncios será el de poder comunicar situaciones, al personal de la empresa. El hecho de que sea abierto y público, (sería, que cualquier empleado, con previa autorización del responsable de administración puede usar el tablero), hace que con sólo pasar por el frente la persona vea las notificaciones.
- Un tablero de anuncios o una cartelera, es un lugar donde se publica información de interés general, por ejemplo, un aviso para reclutamiento de personal, anunciar eventos, o proveer información en general y también se puede utilizar para notificaciones oficiales, como por ejemplo fechas de exposiciones agroindustriales a las que la empresa asistirá, la fecha y lugar en que se entregarán los uniformes, etc...
Usualmente son vitrinas chatas, con puertas de vidrio que se cierran con llave, donde quedan a resguardo los avisos, pero a su vez, no es complicado su recambio o actualización.
Se colocará en un lugar bien visible para todo el personal, independientemente del puesto y la categoría que ocupe dentro de la organización.

- El proyecto comenzará en el mes de agosto y sus revisiones o modificaciones se harán a medida que surjan avisos o novedades; sobre todo de tipo informal.
- Se designará como responsable de esta tarea a la secretaria administrativa, para que ella sea la encargada de cargar información y renovarla con el consentimiento del responsable de administración. La renovación dependerá del tipo de información que se maneje. Por ejemplo hay información que, con el tiempo caduca, habrá que sacarla, pero hay cuestiones como por ejemplo la publicación de los valores y misión de la empresa que, para hacerlo novedoso, cada 4 meses habrá que cambiarle por ejemplo el diseño, los colores como para que no deje de ser atractivo.
- Todos estarán autorizados para utilizarlos. (Por ejemplo...si un empleado quiere hacer un anuncio debe dirigirse a la administración y ellos serán los responsables de la publicación del mismo).
- Los recursos necesarios son los siguientes:
 - *\$300 para la construcción de 2 pizarras o tableros de 1 x 1.5 mts.
 - *1 semana para las explicaciones de los fines y cómo funciona el sistema.
 - *2 paredes con ubicación estratégica, es decir que todo el personal pase en algún momento del día por enfrente de ellas.

→ ***Entrevistas individuales.***

- El objetivo que se busca con esta herramienta es la recopilación de información y el intercambio de

conocimientos para la toma eficiente de decisiones, ya sean técnicas o de otra índole. Es una herramienta sencilla y rápida de utilizar y los recursos necesarios para su realización. Lo que se busca obtener con la entrevista individual es recopilar distintos tipos de información como por ejemplo:

- Hechos y comprobaciones de hechos.
 - Opiniones y puntos de vista.
 - Análisis.
 - Propuestas.
 - Determinar la pertinencia y el impacto de las estrategias
-
- Los entrevistadores serán los jefes de área o supervisores y los entrevistados serán los operarios.
 - Las preguntas serán desestructuradas pero siguiendo el hilo conductor planificado de antemano. El tema dependerá de cada situación.
 - Realizarán las entrevistas buscando acercarse al personal con el nivel superior y así percibir sus opiniones o sentimientos, conocer al recurso humano, evaluar su desempeño y productividad, escuchar las sugerencias que tienen al respecto de su actividad y a la organización en general.

La comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades. En estas entrevistas no sólo responderá el empleado (el entrevistado) sino que el feedback con el entrevistador (el supervisor del área o el gerente) estará presente en todo momento

ya que no van a ser totalmente rígidas, sino que habrá una planificación de los temas que se querrán tratar.

- El proyecto se dará inicio en el mes de septiembre, en donde se tendrá 1 entrevista con cada operario con repeticiones periódicas cada 3 meses.
- Las personas que intervendrán en el proceso serán los operarios de toda el área de producción, los supervisores y gerentes generales.
- Los recursos necesarios:

*Sala u oficina apta para reuniones, con su mobiliario correspondiente como para una entrevista entre 2 personas.

*oficina de gerencia.

- La información que se recaude se habrá de tener en cuenta para las decisiones estratégicas de la empresa, la posibilidad de innovación siempre estará presente ya que lo que se pretende es utilizar todo el potencial y el conocimiento de los operarios, solucionar problemas... en fin, dependiendo el propósito de cada entrevista tendrá que ver el fin de la información recabada.



Acciones propuestas y recursos necesarios a mediano plazo.

Área a intervenir: PRODUCCIÓN

Objetivo: implementar el proceso de capacitación en un sentido proactivo e integrarlo en el proceso de motivación.

ACTIVIDADES:

→ **Análisis y descripción de puesto**

Se realizará un análisis y descripción de los puestos. Los encargados de llevarla a cabo serán, por un lado el responsable de línea que es el supervisor o gerente del área, en conjunto con el responsable de Recursos Humanos, (si es que deciden o creen conveniente contratarlo), ya que es el asesor que tiene los conocimientos técnicos de la herramienta en cuestión.

Es de gran utilidad el análisis y descripción de puestos porque es un documento de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además, bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Es importante tener en todo momento presente que la descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad. La descripción del puesto deberá realizarse antes de la evaluación de desempeño, ya que en esta última se evalúa si cumple o no con las tareas propuestas en ese puesto.

Se realizará una descripción de puestos específica en donde se tratarán los deberes y tareas precisas de cada puesto. Indicarán su relación con otros puestos, y los límites de responsabilidad dentro de este sector de la compañía.

Los elementos que estarán presentes en esta herramienta serán:

- ◆ Designación del puesto, unidad organizacional y relación de dependencia: estos puntos identifican el puesto y le dan sus características propias. Diferencian a cada puesto de los demás.

- ◆ Síntesis del puesto, aquí se define el trabajo por cumplir.
- ◆ Deberes y responsabilidades: esta parte de la descripción de puesto señala "qué" tarea se desempeña, "por qué" se desempeña, y cuando no resulta obvio, "cómo" se desempeña.
- ◆ Interacción: especifica las relaciones entre un puesto y otro.
- ◆ Cualidades claves, requisitos y otras condiciones del puesto: las especificaciones del puesto son los requisitos que deben satisfacer los candidatos si han de cumplir sus obligaciones, asumir sus responsabilidades y trabajar sin tropiezos con aquellos de quienes dependan.
- ◆ Especificación de puesto: Se define como el resumen de las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.
 - Requisitos relacionados con la persona que realiza el trabajo
 - Requisitos relacionados con las condiciones de trabajo
 - Educación pertinente o experiencia
 - Aptitudes manuales o mentales
 - Aptitudes sociales
 - Horas y horarios de trabajo
 - Condiciones ambientales peligrosas o duras
- ◆ Preparada por responsable y fecha: cada descripción debe indicar quién la preparó. Debe conocerse la identidad del analista de puestos, para el caso de que en el futuro surjan interrogantes. La fecha de preparación indica a quien la lea la actualidad de la información.

Uno de los usos y justamente, el por qué se realiza la descripción de puestos, es poder descubrir necesidades de capacitación mediante esta herramienta. El gerente, descubrirá necesidades

específicas de capacitación y perfeccionamiento. Entonces se podrán planear programas de formación de la fuerza de trabajo presente, a fin de prepararla para el futuro.

Las técnicas a emplear para la recogida de datos serán las siguientes:

- Observación directa: El analista observa la tarea y toma nota de todo lo necesario para la descripción del puesto.
- Cuestionario: se redactará un cuestionario adaptado a los datos que desean obtener y los trabajadores lo cumplimentan.
- Entrevistas: el analista, en este caso, será el jefe de área, quién entrevistará a los trabajadores cuyo puesto quiere estudiar.

▪ Inicio: en el mes de agosto, con duración aproximada de 1 mes. Se repetirá periódicamente cada año, si no hay cambios imprevistos durante el mismo, y de ocurrir eso, se lo ejecutará antes del tiempo planificado.

▪ Los involucrados en el proceso serán:

-Responsable o supervisor de cada sector en el área de producción.

-Gerente general.

-Empleados de los puestos del área de trabajo que colaborarán con datos e información.

-Responsable del área de RRHH, (si es que creen conveniente contratar los servicios de alguien especializado).

Los recursos necesarios son los siguientes:

*\$250 para planillas y materiales de librería para la recolección de datos manual.

*Oficina como para que los supervisores puedan tabular y trabajar con los datos recolectados, y a su vez, si lo necesitan, conversar y dialogar tranquilos con los empleados que ocupan los puestos analizados.

*Oficina de gerencia en donde cada supervisor pueda dialogar con los gerentes como para comunicarles los resultados obtenidos.

**MODELO DE CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA
EL ANÁLISIS DE PUESTOS**

Nombre Del puesto _____

clave _____

Ubicación: _____

Departamento: _____

Sección a que pertenece:

Secciones a su cargo:

Jefe inmediato:

Reporta además a:

Contactos Permanentes:

Internos

Con _____ Para _____

Externos

Con _____ Para _____

Números de empleados en el puesto

Jornada normal de trabajo De _____ a _____

Jornada especial de sábados De _____ a _____

Analizó: _____

Fecha: _____

Revisó: _____

Fecha: _____

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

(Pregúntese: En que consiste el trabajo; que función llena; qué fin tiene. Etc.)

Describa

brevemente _____

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades diarias y constantes (recordar qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué)

Actividades periódicas (Repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias).

Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares)

Obligaciones o responsabilidades

Observaciones Generales

IV

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Conocimientos necesarios:

Requiere Qué, Para qué

Leer y escribir _____

Ops. Aritméticas _____

Matemáticas de taller _____

Taquigrafía _____

Mecanografía _____

Manejo de archivos _____

Manejo de máquinas _____

Manejo de coche _____

Contabilidad _____

Dibujo _____

Idiomas _____

Otros conocimientos _____

Experiencia previa

Fuera de la empresa.

En que puestos Por qué tiempo

En la empresa

En que puestos Por qué tiempo

En el puesto:

Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, considera que normalmente conocerá bien el trabajador, en forma de que su desempeño sea satisfactorio.

Días (8,15, etc _____) Años (1,2,3, etc _____)

Meses 1,2,3,etc _____)

Criterio:

El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida_____

Describe de alguna forma esa rutina

Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo_____

Describe esa organización_____

En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar_____ Sólo en casos difíciles_____

Debe consultar_____ Debe decidir por sí mismo_____

Iniciativa

a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajador

- b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. Para su trabajo _____
- c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc., para varios puestos _____
- d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc. _____
- e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc. _____

Requisitos físicos

El puesto exige:

Tipo de cosas peso Aprox. Dist. Aprox. Frecuencia

Cargar _____

Jalar _____

Empujar _____

Sujetar _____

Otros tipos de esfuerzo:

Manejo de automóvil

Manejo de maquinaria

Exige determinados requisitos de:

Edad _____ Presentación _____

Sexo _____ Voz. _____

Edo. Civil. _____ Don de mando _____

Nacionalidad _____ otros tipos _____

Esfuerzo mental y/o visual

Atención concentrada pero Intermitente _____

Atención concentrada y constante _____

Atención dispersa _____

Esfuerzo Visual _____

Esfuerzo auditivo _____

Responsabilidad de bienes

Despacho propio _____

Teléfono _____

Escritorio-silla

_____ Papelería _____

Archivo _____

Arts. de escritorio _____

Materiales

Productos terminados

Herramientas

Máquinas y/o aparatos

Útiles específicos

Otros

Dinero _____ Cantidad \$ _____

Documentos: Al portador _____

Posibilidades de pérdidas: Remota _____

Fácil _____

Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos concretos no siempre se cause. \$ _____

Aportaciones especiales

Responsabilidad en trámites y procesos:

Para considerar ese factor se deben tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, pueden causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que éste se descubra muy posteriormente.

Monto aproximado \$ _____

Causas que originan

Tipo de trámite o proceso el daño posibilidad

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata _____ Cuantas
personas _____

Supervisión indirecta _____ Cuantas
personas _____

Tipos de trabajo que supervisa:

Responsabilidad en dirección:

Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Métodos y procesos de fabricación

Pronósticos de venta _____

Patentes y fórmulas _____

Políticas gerenciales _____

Políticas de venta _____

Nuevos productos _____

Otros _____

¿qué clase de daño podría causar una indiscreción? _____

Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales, ¿puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente? _____, importancia de los mismos

Responsabilidad del contrato con el público:

Frecuencia del contacto con público contacto (%)

¿Qué daños pueden ocasionarse por un trato inadecuado a éstas personas? _____

Medio ambiente y posición:

a) posición en que se desarrollan las labores:

(%) (%)

De pie (sin caminar) _____ Sentado

Caminando _____ Agachándose

Otras posturas molestas _____

b) Medio en que se desarrollan las labores.

% Aprox.

Bien ventilado y templado. _____

Frío. _____

Caliente _____

Extremoso _____

Húmedo _____

Trabajo a la intemperie _____

Otros medios molestos _____

c) El trabajo se considera:

Muy monótono _____ Normal _____

Rutinario _____ Variado e interesante

Riesgos y enfermedades:

Tipo de lesión posible: Causas posibilidad Gravedad

(días-enfermos)

a) Aplastamiento de dedos _____

b) Cortaduras _____

c) Caídas _____

d) Heridas _____

e) Tensión nerviosa _____

f) Enfermedades de la vista _____

g) Otras enfermedades o lesiones _____

Observaciones generales

→ Evaluaciones de desempeño

El objetivo que tendrá la evaluación de desempeño será determinar el valor del trabajo desplegado por el empleado en la organización, a la vez podrá servir para medir el nivel competitivo de la empresa ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y de la empresa.

Algo importante a destacar es que con la evaluación de desempeño se buscará expresar el reconocimiento empresarial a los mejores colaboradores y alentar a los demás a superarse, generando así elevar su actuación. De esta forma, se valorará periódicamente la importancia del aporte individual de cada trabajador y de las unidades o grupos de trabajo.

La evaluación del desempeño en la organización tiene varias finalidades adicionales; siendo las más importantes las siguientes:

- Efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas.
- Establecer criterios y estándares para medir la productividad de los trabajadores.
- Implementar políticas salariales y de compensaciones, basados en el desempeño.
- Detectar necesidades y programar actividades de capacitación y desarrollo.
- Evaluar la productividad y la competitividad de las unidades y la organización.
- Establecer políticas de promoción, ascensos y rotaciones adecuadas.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo y elevar el clima organizacional.
- Validar los procesos de selección y asignación de personal.
- Mejorar las relaciones jefe-subordinado basadas en la confianza mutua.
- Actualizar las descripciones de los puestos

Fuente: <http://psicologiayempresa.com>

Antes y durante el proceso de evaluación de desempeño se deberá dar el conocimiento apropiado al evaluado, ya que es tan parte del proceso como los directivos. **Chiavenato (2001), refiere que** “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, **el evaluado, el jefe y la empresa**”

Los responsables que estarán a cargo del proceso serán por un lado el gerente, ya que es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Por lo que entonces quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órganos de gestión de recursos humanos, (en este caso se deberá contratar el servicio, ya que la organización no cuenta con el mismo), que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Como se mencionaba arriba, dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño del personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que, cada jefe, mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados.

Se dará inicio a mediados de agosto, con su primera culminación antes del comienzo de las reuniones.

- Estas evaluaciones tendrán una periodicidad de 2 veces al año.

- Los que estarán incluidos en esta actividad serán los supervisores de producción (quienes tendrán el control de la situación) y los empleados de esas áreas en sus puestos de trabajo.
- Se preparará un Formulario de Evaluación de Desempeño que posibilita, de una manera formal, el acuerdo entre Supervisor y Supervisado sobre los objetivos / metas importantes a lograr en la tarea, la forma de llevarla a cabo, el concepto que ha merecido el empleado, las opiniones que el propio empleado tiene sobre su desempeño y sus expectativas y deseos para el futuro.
- Además, es una invalorable oportunidad de intercambio personal entre Evaluador y Evaluado.
- Al inicio del período de evaluación, el jefe directo debe completar, conjuntamente con el empleado a evaluar, los siguientes datos:
 - ✓ Ubicación del cargo que ocupa el empleado en el organigrama corporativo.
 - ✓ Datos personales del empleado a evaluar. (apellido y nombre del evaluado, legajo: número de legajo personal del empleado, período de evaluación: fecha de inicio y de finalización del período de medición del desempeño (mes año / mes año), fecha de ingreso: fecha de ingreso a FERTEC, cargo actual: denominación del puesto ocupado por el empleado, del cual se desprenderá la función principal y tareas principales)
 - ✓ Datos de los evaluadores (apellido y nombre y cargo ocupado)

- Al inicio del período de evaluación, el jefe directo debe acordar, definir, y enunciar, conjuntamente con el empleado a evaluar, los objetivos a alcanzar al finalizar dicho período.
- El proceso lo vamos a dividir en 3 fases o pasos:
 - Paso 1 – Confeccionar una guía de conceptos a evaluar.
Por ejemplo:
 - Desempeño
 - Responsabilidad
 - Exactitud y calidad de trabajo
 - Orden y claridad del trabajo
 - Capacidad de realización
 - Cumplimiento de los procedimientos existentes
 - Factor Humano – Actitud
 - Actitud hacia la Empresa
 - Actitud hacia superior/es
 - Actitud hacia los Compañeros
 - Cooperación con el equipo
 - Capacidad de aceptar críticas
 - Capacidad de generar sugerencias constructivas
 - Presentación personal, Manera de Vestir. Prolijidad.
 - Puntualidad, Puntualidad en horario laboral y reuniones.
 - Habilidades
 - Iniciativa
 - Creatividad
 - Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)
 - Respuesta bajo presión
 - Capacidad de manejar múltiples tareas
 - Potencialidad – Capacidad de Aprendizaje

- Paso 2 – Completar el formulario de evaluación
 - Cada evaluador va a completar un formulario por cada persona evaluada, con tiempo, dándole al proceso la importancia que merece.
 - Calificará del 1 al 5 donde se conocerá que cada número significa lo siguiente:
 - 1: Es una alarma para que la persona cambie, se esperará un cambio de actitud y se evaluará su performance nuevamente en 3 meses.
 - 2: Se necesita que mejore.
 - 3: El desempeño es el esperado, adecuado, correcto.
 - 4: La empresa está muy contenta con lo logrado, felicitaciones.
 - 5: La empresa está fascinada y encantada con los logros. Es un ejemplo para los demás

- Paso 3 -Reunirse y dar el feedback
 - El propósito final de la devolución, es generar un espacio de comunicación de cada empleado con su líder.
 - Más allá de las calificaciones que se pongan, al finalizar la experiencia deben rescatarse tres aspectos fundamentales:
 - Resaltar fortalezas de la persona.
 - Resaltar aspectos por mejorar de la persona (no lo llamen “debilidades”).
 - Proponer un plan de acción para mejorar dichos aspectos.
 - Los recursos que se necesitan son los siguientes:

*\$ 200 para planillas de anotaciones.

*Oficinas destinadas a los supervisores para una vez culminado el proceso de evaluación in situ poder sacar las conclusiones correspondientes a cada caso.

*Sala u oficina para reuniones, con el mobiliario correspondiente para la ocasión (1 mesa circular para verse la cara uno con otro, 6 sillas, infusiones para poder lograr la comodidad de todos) que se usará para darle el dictamen a los gerentes generales. Pero a su vez poder reunirse en un lugar más tranquilo que el sitio de trabajo con los empleados evaluados.

Formulario de Evaluación de Desempeño

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL del área de producción de la empresa FERTEC

➤ INSTRUCCIONES:

- Completar cada formulario con los datos requeridos sin obviar ninguno.
- Plantear los objetivos del proceso de evaluación y comunicárselo al evaluado para que sepa de qué se trata y con qué fines se realiza el mismo. Se aconseja despejar la totalidad de las dudas para que no haya ambigüedades.
- Marque con una X el número que refleja su opinión sobre en qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan en dicho formulario.

- En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
- En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
- Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluado y el evaluador.
- Calificará del 1 al 5 donde se conocerá que cada número significa lo siguiente:
 - 1: Es una alarma para que la persona cambie, se esperará un cambio de actitud y se evaluará su performance nuevamente en 3 meses
 - 2: Se necesita que mejore.
 - 3: El desempeño es el esperado, adecuado, correcto
 - 4: La empresa está muy contenta con lo logrado, felicitaciones
 - 5: La empresa está fascinada y encantada con los logros. Es un ejemplo para los demás.

	1	2	3	4	5
Desempeño					
▪ Responsabilidad					
▪ Exactitud y calidad de trabajo					
▪ Orden y claridad del trabajo					
▪ Capacidad de realización					
▪ Cumplimiento de los procedimientos existentes					
▪ No comete errores en el					

trabajo						
▪ Hace uso racional de los recursos						
▪ No Requiere de supervisión frecuente						
Factor Humano – Actitud						
▪ Actitud hacia la Empresa						
▪ Actitud hacia superior/es						
▪ Actitud hacia los Compañeros						
▪ Cooperación con el equipo						
▪ Capacidad de aceptar críticas						
▪ Capacidad de generar sugerencias constructivas						
▪ Presentación personal, Manera de Vestir. Prolijidad						
▪ Puntualidad, Puntualidad en horario laboral y reuniones.						
Habilidades						
▪ Iniciativa						
▪ Creatividad						
▪ Adaptabilidad (grupos, funciones)						
▪ Respuesta bajo presión						
▪ Capacidad de manejar múltiples tareas						
▪ Potencialidad – Capacidad de Aprendizaje						

Firma evaluado	Comentarios:
Firma del evaluador:	Comentarios:

→ **Curso**

Cursos básicos sobre diversos temas tales como Manejo del liderazgo. Toma de decisiones y Delegación, Unión grupal Facilitación en la Resolución de conflictos.

*Evento de capacitación formal.

*Desarrolla la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes.

*Su duración depende del tiempo disponible y contenidos, en promedio serán 20 horas y se repetirán aproximadamente cada 8 meses a 1 año, dependiendo las necesidades de esos momentos.

▪ Los involucrados en el proceso serán:

*Gerente general.

*Supervisor directo.

*Empleado/s a capacitar.

*Capacitador o formador encargado de dictar el curso, especialista en el tema específico.

▪ Los recursos necesarios:

*Dinero según el costo de cada curso.

*Lugar físico para el desarrollo del curso ya sea sala de reuniones, oficinas, o si se da en forma de práctica el mismo lugar de trabajo del empleado.

→ **Taller.**

Los talleres se basan en nuevas técnicas del Aprendizaje Experiencial y, se puede aplicar efectivamente, tanto en espacios abiertos (ambientes naturales abiertos) como cerrados (auditorios, salones).

*Es de corta duración (hasta 4 horas)

*Evento de capacitación que desarrolla temas vinculados a la práctica.

- Los involucrados en el proyecto:

*Gerente general.

*Supervisor directo.

*Empleado/s a capacitar.

*Encargado de llevar adelante el taller en el sitio de trabajo, ya que es para la práctica del trabajo. Puede ser alguien externo a la empresa o bien el mismo supervisor del área.

- Los recursos destinados serán:

*Dinero, según cada caso.

*Lugar físico, o sea, sitio de trabajo propiamente dicho.

*Oficinas o ambiente apto para reuniones.

Objetivo: Aliviar jornadas en épocas fuertes de trabajo.

ACTIVIDADES

→ ***Descansos más seguidos entre actividad y actividad.***

- Inicio en el mes de agosto.

- Serán descansos de 10 minutos por cada 1 ½ de trabajo (siempre que no interrumpa una tarea importante y que perjudique su calidad), en ese caso se descansa antes de comenzarla o al finalizar .la. Los descansos serán área por área, ya que el que decida el corte de la actividad será el responsable de cada sector.
- Las personas que intervienen serán,
 - *supervisores directos
 - *trabajadores de cada puesto.

(Se tratará de implementar el AUTOCONTROL, y analizar si se puede reducir o eliminar el control rígido del supervisor. O sea, que cada uno pueda administrar su tiempo de pausa o respiro. Eso sería posible si se establecen y se comunican los objetivos en forma muy clara y la comunicación de los mismos tiene que ser más que efectiva.

- Los recursos necesarios serán:
 - *mesas y sillas.
 - *mercadería como para un refrigerio, (te, mate, café, galletitas, agua...)

→ ***Beneficios recreativos y reuniones distendidas entre compañeros.***

- Inicio en el mes de agosto, los primeros 15 días estarán ocupados con las explicaciones de cómo funciona el sistema de recreación.
- Los involucrados en el proceso serán:
 - *Responsable de administración.

*Supervisores.

*Empleados de las sub áreas de producción.

- Los recursos que se necesitarán para el proyecto serán

*Lugar o sala con espacio suficiente dentro de la empresa como para realizar juegos entre compañeros.

*Mesa de ping pong.

*Juego de mete gol.

Este tipo de recreaciones se pueden lograr quizás en los momentos de descansos dentro de los horarios de trabajo, (pero con mucha conducta) y si la actividad no amerita fragmentarla en toda la jornada se puede llegar a dar los últimos 15 minutos como para distracción y relax antes del regreso a sus hogares.

*Clubes para asociar a los empleados y a su familia para que puedan realizar el deporte que gusten y cuando gusten.

* Dinero suficiente (depende cada situación) disponible cada dos o tres meses destinado a una comida (asado, choripaneada, informal) entre todos los miembros de la empresa como para fortalecer la unión entre todos. * La asociación de los empleados del área a un gimnasio de la ciudad como para que puedan realizar actividad física en contraposición por las malas posturas y horas de pie que pasan en el trabajo.

Fundamentación del plan de intervención desde el punto de vista de las teorías motivacionales.

El diseño del plan de intervención se basó en las teorías de motivación ya que lo que se pretendía era cubrir ciertas falencias desde ese punto, o sea, solucionar los problemas de la empresa pero haciendo incapié en lo que motiva a las personas a realizar su trabajo de la mejor manera posible.

Para eso hubo que tener en cuenta los dos tipos de teorías, las de **contenido** porque indicaban qué cosas o situaciones motivan a las personas, y por otro lado las de **proceso** ya que señalaban cual es el proceso por el que la persona llega a motivarse.

Las que se utilizaron mayormente:

- ✓ Teoría de la Pirámide de las Necesidades. (De Abraham Maslow)
- ✓ Teoría de la Motivación – Higiene (De Frederick Herzberg)
- ✓ Teoría “X” y Teoría “Y” (De Douglas Mc. Gregor)
- ✓ Teoría de la Equidad. (De Stacey Adams)
- ✓ Teoría de la Modificación de la Conducta. (B. F. Skinner)

Las necesidades que se están focalizando con este plan son básicamente las siguientes:

- El no aprovechar la información proveniente de todos los niveles.
- No tomar en cuenta a la capacitación como un medio de motivación intrínseco.
- Tener lo monetario como único medio de motivación.

- Evitar situaciones de desigualdad en cuanto a los reconocimientos. (Con la propuesta de evaluación de desempeño, ya que uno de los objetivos de esta herramienta es determinar el valor del trabajo desarrollado por el empleado en la organización, lo que se buscará es expresar el reconocimiento a los mejores colaboradores y dejar en claro el porqué de los méritos ganados u obtenidos por los beneficiarios. Cuanta más claridad, mejor).
- Por épocas, (junio, julio, agosto, septiembre), los empleados tienen jornadas de trabajo no sólo más largas sino más agotadoras en cuanto a lo físico y mental.

Criterios de evaluación para el plan de acción.

Es muy importante contar con la ayuda de profesionales especializados que pudieran tener el conocimiento apropiado para ayudar al administrador con su tarea. El administrador de empresas, no debería intentar hacer todo por sí mismo, sino delegar y ser la persona que se ocupa de tener una visión clara de la forma en que cada área diferente se interconecta con las otras.

Es imprescindible seguir creyendo y apostando por las personas y, de ahí, la responsabilidad social que tiene la posición del departamento de Recursos Humanos en la organización. Con el compromiso de las personas se garantizará la competitividad. La esencia de la función, no es otra que seguir buscando la excelencia de los miembros de la organización, tratando de **formarlos, motivarlos e implicarlos**.

Teniendo en cuenta los objetivos que se han marcado para esta intervención, **los criterios e instrumentos de evaluación** que se utilizarán, son los que permitirán evaluar la eficiencia del accionar, y la aplicabilidad de las propuestas a la empresa, teniendo presente la valoración de costo / beneficio.

Los **criterios** son los siguientes:

- ✓ Comunicación fluida y periódica entre los empleados y el personal de recursos humanos entendido en el tema para que pueda “evidenciar” que dentro de la empresa la información llega a destino correcto y en tiempo y forma y que todos comprenden de la misma manera.
- ✓ Entusiasmo y compromiso de los trabajadores.

- ✓ Colaboración para la recolección de información requerida.
- ✓ Interés y responsabilidad en la colaboración de propuestas.

Con los siguientes **instrumentos**:

- ✓ Entrevistar a los operarios para que nos den su opinión sobre la forma en que los métodos de capacitación se llevan a cabo. La entrevista, puede llevarse a cabo individualmente o en pequeños grupos. La realizarán los supervisores.
- ✓ La observación sistemática de las actitudes personales del personal, de su forma de organizar el trabajo, de las estrategias que se utilizan, de cómo resuelven las dificultades que se encuentran, etc., además, hay que extremar la observación en los grupos que trabajan juntos en las tareas de equipo e, individualmente, en la resolución de las actividades y de los problemas que se les encomienden. Los responsables de cada sección serán los responsables de aplicar este instrumento.
- ✓ La revisión y análisis de los empleados. Se debe revisar y corregir de forma continua, los trabajos individuales, y en equipo. (Evaluaciones de desempeño que las realizarán periódicamente, por ejemplo cada 4 o 5 meses, los supervisores de cada sección).

Bibliografía

Libros

- Alles Martha. Comportamiento Organizacional Cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. Ed. Granica. 2007.
- Alles Martha. Diccionario de términos de Recursos Humanos. Editorial GRANICA. Edición 2011.
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia 1996.
- Chiavenato, I. Gestión Del Talento Humano. Editorial: Mcgraw Hill – México. No de Ed: 3ª. Año de Ed: 2009.
- Dessler, G. Administración de personal. Ed. Pearson. Octava ed. México 2001.
- Dubrin Andrew J. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Ed. Cengage Learning /Thomson Internacional. 2003 edición nº 2.
- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington. Dirección Estratégica. Ed. Pearson Prentice Hall. 7º ed. España.
- Gibson, James L. y otros. Organizaciones Conducta, estructura, proceso. México: McGraw Hill/Interamericana de México, 1990.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. Baptista Lucio, P. “Metodología de la investigación”. Ed. Mc Graw Gill. Interamericana. Cuarta Edición.
- Ivancevich John M. Comportamiento Organizacional. Ed. Mc Graw Gill. Edición 2006. Número 7
- Puchol Luis. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Editorial Diaz de santos. Edición 2007, Edición Número 7.

- Rodríguez Darío M. Diagnóstico Organizacional. Ed. Alfaomega. 6º edición. 2005, México.
- Samaja, Juan “Epistemología y metodología. Elementos para una teoría de la investigación científica” Eudeba. Buenos Aires. 2005
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Administración. Ed. Pearson Prentice-Hall. Sexta ed.
- Werther, w y Davis, K. Administración de personal y Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. México. Cuarta ed.

Revistas

- Apuntes de cátedra materia *Metodología de la Investigación*. Maestría en Metodología de la Investigación, Universidad Nacional de Lanús. 2006.
- Mardoqueo Ponce Rodas, A. “TECNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS EN CENSOS Y ENCUESTAS”. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería. Escuela de Ingeniería en Ciencias y Sistemas. GUATEMALA, FEBRERO DE 2005.

Sitios web

- Google libros
- Recursos humanos blog
- RRHHgroupconsultores.blogspot.com
- wikipedia.org/wiki/Recursos humanos
- www.chiavenato.com
- www.enegocios.ua.es
- www.gestiopolis.com.RRHH
- www.losrecursoshumanos.com

- www.rrhmagazine.com
- www.rrh-web.com
- www.slideshare.net

Anexos

Patrones de encuestas

Aquí se puede observar el modelo de encuesta que se usó tanto para los gerentes como para los operarios del área de producción.

Cuestionario sobre motivación laboral. Gerencia.

El presente cuestionario procura indagar sobre la satisfacción de necesidades personales de los trabajadores de la empresa. Por tal razón pido la colaboración de usted para la realización del mismo con la mayor sinceridad posible.

La motivación laboral, entendida como el impulso que guía y mantiene el deseo de querer hacer las cosas de la mejor manera posible, es un aspecto fundamental en toda organización. El trabajo con significado mejora el ánimo del trabajador, satisface sus necesidades humanísticas, aumenta su productividad y la eficacia general en la organización

El cuestionario contará con una sucesión de ítems; cada uno de ellos posee una serie de respuestas que usted deberá escoger según corresponda.

Responsable del área de.....

Tiempo de antigüedad en el puesto.....

1. ¿Sabe cada empleado quien es su jefe directo, las actividades que debe realizar y sus responsabilidades?

Si..... No.....

2. ¿La empresa reúne, analiza y aprovecha información proveniente de los empleados para una buena administración?

Si..... No..... A veces.....

3. ¿La empresa conoce a su competencia?

Si..... No..... Algunas.....

4. ¿Se cuenta con un programa de capacitación adecuado a las necesidades de la empresa y del personal?
Si..... No.....
5. ¿La empresa evalúa constantemente y de manera individual la capacidad y el desempeño de los empleados?
Si..... No..... A veces.....
6. ¿La empresa promueve y motiva la productividad, voluntad y creatividad de los empleados?
Si..... No..... A veces.....
7. ¿Le interesa a la empresa que los empleados cumplan con la satisfacción de sus necesidades individuales?
Si..... No..... Indiferente.....
8. ¿A la empresa le interesa la equidad entre objetivos individuales y organizacionales?
Si..... No..... En ocasiones.....
9. ¿Se imparten órdenes e información clara y en el momento adecuado?
Si..... No..... Según situación.....
10. ¿Autorizan a los operarios de diversos niveles a intervenir con opiniones personales ante la toma de decisiones?
Si..... No..... Según situación.....
11. ¿Los beneficios económicos están acorde con las tareas que se realizan cotidianamente en la organización?
Si..... No.....
12. ¿La empresa brinda estabilidad y seguridad a sus empleados?

Si..... No..... Por momentos.....

13. ¿La empresa brinda oportunidades de crecimiento económico y profesional a sus trabajadores?

Si..... No.....

14. ¿La empresa ofrece incentivos por las tareas correctamente realizadas?

Si..... No..... En ocasiones.....

Cuestionario sobre motivación laboral. Personal área producción

El presente cuestionario pretende investigar la satisfacción de las necesidades personales de los trabajadores de la empresa (en especial los del área de producción). Por tal razón pido la colaboración de usted para la realización del mismo con la mayor sinceridad y compromiso posible.

La motivación laboral, pensada como el impulso que guía y mantiene el deseo de querer hacer las cosas de la mejor manera posible, es un aspecto fundamental en toda organización. El trabajo con significado mejora el ánimo del trabajador, satisface sus necesidades humanísticas, aumenta su productividad y la eficacia general en la organización

El cuestionario contará de una sucesión de ítems; cada uno de ellos posee una serie de respuestas que usted deberá escoger según corresponda.

➤ **Datos generales del trabajador:**

- ❖ Edad..... Sexo..... Estado civil.....
- ❖ Personas a cargo (fuera de organización).....
- ❖ Actividad que realiza o le gustaría realizar en su tiempo libre.....
.....
- ❖ Tiene vivienda propia.....
- ❖ Jornada laboral de.....horas semanales
- ❖ Antigüedad en la organización.....

❖ Tarea que realiza.....
.....

➤ **Consignas a responder:**

1. ¿Le agrada la actividad que realiza?

Si..... No..... Por momentos.....

2. ¿Está conforme con las tareas que le asignan?

Si..... No..... Por momentos.....

3. ¿Conoce a su superior?

Si..... No.....

4. ¿Su superior le imparte órdenes e información clara y en el momento adecuado?

Siempre..... Nunca..... A veces.....

5. ¿Lo dejan y autorizan a intervenir con opiniones personales ante la toma de decisiones?

Siempre..... Nunca..... A veces.....

6. ¿Los beneficios económicos están acorde con las tareas que realiza cotidianamente en la organización?

Si..... No.....

7. ¿Sus prestaciones sociales cree que son las adecuadas?

Si..... No.....

8. ¿Su trabajo en la organización le permite tener vacaciones anuales?

Si..... No..... Por épocas.....

9. ¿Cree que su reconocimiento es equivalente en comparación con el de otros compañeros con similar labor que usted?

Si..... No..... Por Momentos.....

10. ¿Gana lo suficiente para atender las necesidades de los que dependen de usted?

Si..... No.....

11. ¿Se siente seguro y estable en la empresa?

Siempre..... Nunca..... Por momentos.....

12. ¿La empresa le brinda oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Continuamente..... A veces..... Nunca.....

13. ¿Recibe incentivos por parte de la empresa (comisión, felicitaciones, otros) cuando realiza correctamente su labor?

Continuamente..... A veces..... Nunca.....

14. ¿Se siente animado y con energías para realizar diariamente su trabajo?

Si..... No..... A veces.....

15. ¿Tiene buenas relaciones con sus superiores?

Si..... No..... Por momentos.....

16. ¿Tiene buenas relaciones con sus compañeros?

Si..... No..... Por momentos.....

17. ¿Termina la jornada laboral cansado y agotado?

Si..... No..... Por épocas.....

18. ¿Cree que podría hacer mejor su labor de lo que la realiza?

Si..... No..... Tal vez.....

19. ¿Considera que el estatus y la jerarquía son un factor importante para el desempeño y el bienestar del trabajo?

Si.....

No.....

Según situación.....

20. ¿Cómo son las condiciones generales del ambiente de trabajo?

Bueno.....

Malo.....

Regular.....

21. ¿Recibe capacitación?

Si.....

No.....

A veces.....

IMÁGENES Y DETALLES DE LA PRODUCCION DE FERTEC



Fertil 3000

La más alta calidad en equipos Fertilizadores. Sistema de dosificación proporcional a la velocidad de avance. Aplicación precisa de todo tipo de fertilizantes sólidos granulados y en polvo. Excelente calidad constructiva.



Equipamiento General

- Capacidad de tolva de 3000 litros con lona enrollable
- Trocha fija 1.60 m. Opcional: Trocha variable 1.60 m a 2.10 m.
- Rodado de alta flotación 12.4 x 16 ó Rodado Row crop 12.4 x 24 (para maíz)
- Rango de velocidad de aplicación ideal: 6-15 Km/Hr
- Potencia mínima 40 HP
- Ancho de labor: con fertilizantes granulados de 18 a 36 mts.
- Ancho de labor: con enmiendas calcáreas en polvo de 5 a 12 mts.
- Rango de dosis de aplicación de Urea: 30 / 400 Kg./Ha
- Rango de dosis de aplicación de Yeso Agrícola en Polvo: 150 / 4000 Kg./Ha



Dosificación

Dosificación precisa, estable y proporcional. Regula la dosificación de fertilizantes y polvos, a través de una cinta transportadora dosificadora de 500mm. de ancho, totalmente sincrónica y proporcional a la velocidad de avance del equipo, eliminando errores de dosificación por aceleración o desaceleración del tractor. Sistema de mando totalmente cardánico y con cajas reductoras en baño de aceite.



Distribución

Sistema de distribución bidisco de alta performance, dispuesto en la parte posterior de la máquina. El mismo está provisto de discos cóncavos con aletas asimétricas de diseño especial, y orientadores de caudal de posición variable que permiten una puesta a punto de la distribución con gran simpleza. Este sistema distribuidor es energizado por la toma de potencia del tractor a 540 RPM.



Regulación

Amplio rango de dosificación de todo tipo de fertilizantes, logrado en función del nivel de apertura de una compuerta trasera que modifica el caudal de salida de material desde la tolva. El accionamiento es mecánico y se ajusta en función a una tabla de dosis y una regla graduada.



Compatibilidad con balanzas electrónicas

Enganche y eje abulonados, que permiten el montaje de balanza electrónica (Opcional); poder calibrar, monitorear y/o controlar la dosis a aplicar.



Balancín arrocero

Eje en configuración balancín con rodados de alta flotación para uso en terrenos con taipas o curvas de nivel, como las utilizadas en cultivo de arroz. Gran ángulo de movimiento que permite transitar en forma muy estable.

Fertil 824

El mayor equipo fertilizador producido en el país. Gran capacidad operativa y excelente



performance de aplicación, tanto en dosificación como en distribución. Optima configuración de peso, potencia y rodados, ofreciendo prestaciones de absoluta versatilidad. Gran calidad constructiva.



Equipamiento específico

Motor: CUMINNS 6CTA 8.3l turbo aftercooler

Potencia 238 CV a 2200 rpm

Torque 90 Kgm a 1500 rpm

Transmisión: EATON 6 velocidades de avance + 1 de retroceso.

Neumáticos Radiales

Alta Flotación Delanteros y traseros 650/60 x 30.5 ó Row Crop 14,9 R 46 ideal para aplicaciones pre emergentes y en estadios avanzados.

Tolva de 8000 litros de capacidad y 10 toneladas de carga máxima,

totalmente abulonada, con protección anticorrosiva de fondo epoxi y esmalte poliuretánico.

Fondo de tolva y cajón trasero construido en acero inoxidable. Lona cobertor enrollable.



Equipamiento Estándar

- Eje Trasero: con diferencial y reductores epicicloidales finales de rueda.
- Tanque de combustible: 600 litros de capacidad total con dos tanques de 300lts conectados entre sí y ubicados en cada lateral del equipo que permite cargar combustible de ambos lados desde el piso.
- Chasis: construcción totalmente abulonada, extra reforzada con largueros de acero aleado conformado en frío.
- Suspensión: neumática independiente, con sistema de auto nivelación en función al estado de carga. Ejes delantero y trasero

totalmente desmontables con tensor longitudinal y transversal.

- Cabina: panorámica de amplia visibilidad, montada al chasis con suspensión neumática, para una mayor insonorización y aislamiento de vibraciones. Equipada con butaca ergonómica para el conductor con suspensión y butaca para acompañante. Columna de dirección regulable con tablero incorporado con mandos eléctricos e instrumental completo del motor. Aire acondicionado con salidas frontales regulables.

- Luces: reglamentarias delanteras y traseras para la circulación en rutas y caminos. Reflectores de gran potencia frontales y laterales para trabajo nocturno. Reflectores auxiliares en la parte superior y trasera de la tolva. Balizas reglamentarias para el traslado en ruta.

- Frenos: a discos en las cuatro ruedas, con doble caliper de accionamiento oleohidráulico de alta potencia.

- Dirección hidrostática load sensing con cilindros compensados y barra auxiliar que proporciona gran robustez al sistema. Radio de giro 8 metros, que le da gran agilidad de maniobras en trabajo y traslado.

Sistema oleo hidráulico: con bomba a pistones axiales de caudal variables con sistema Load Sensing para la dirección y accionamientos de oleo motores. Electro válvulas para accionar desde la cabina, los sistemas de dosificación y distribución.

- Dosificación: con cinta transportadora de velocidad variable sincronizada con la velocidad de avance del equipo. Sistema de accionamiento oleo hidráulico regulado con electroválvula proporcional.

- Esparcidor: bidisco cóncavo con aletas asimétricas de acero inoxidable endurecidos, con mando oleo hidráulico y caja de engranajes en baño de aceite. Regulación de distribución con doble ajuste. Ancho de labor de 15 a 44 metros.

- Computadora de aplicación: gestiona y controla la aplicación mediante una electro válvula proporcional y un oleo motor. Este sistema determina la dosis de aplicación de fertilizantes y la mantiene proporcional a la velocidad de avance del equipo. Permite realizar aplicaciones a tasa variable (VRT) en tiempo real en función de mapas con dosis prescritas.
- Opcional: Balanza electrónica: para control de kilos aplicados y de las cargas de fertilizante.
- Opcional: Actuador eléctrico de compuerta trasera que posibilita el accionamiento desde la cabina

Fertil 618

Gran capacidad operativa y excelente performance de aplicación, tanto en dosificación como en distribución. Óptima configuración de peso, potencia y rodados, ofreciendo prestaciones de absoluta versatilidad. Gran calidad constructiva.



Equipamiento específico

Motor: CUMINNS 6CT 8.3l turbo

Potencia 180 CV a 2200 rpm

Torque 78 Kgm a 1500 rpm

Transmisión: EATON 5 velocidades de avance + 1 de retroceso.

Neumáticos Radiales

Tipo Row Crop 14,9 R 46 ideal para aplicaciones pre emergentes y en estadios avanzados.

Tolva de 6000 litros de capacidad y 8 toneladas de carga máxima, totalmente abulonada, con protección anticorrosiva de fondo epoxi y esmalte poliuretánico.

Fondo de tolva y cajón trasero construido en acero inoxidable. Lona cobertor enrollable.



Equipamiento Estandar

- Eje Trasero: con diferencial y reductores epicicloidales finales de rueda.

- Tanque de combustible: 600 litros de capacidad total con dos tanques de 300lts conectados entre sí y ubicados en cada lateral del equipo que permite cargar combustible de ambos lados desde el piso.

- Chasis: construcción totalmente abulonada, extra reforzada con largueros de acero aleado conformado en frío.

- Suspensión: neumática independiente, con sistema de auto nivelación en función al estado de carga. Ejes delantero y trasero totalmente desmontables con tensor longitudinal y transversal.

- Cabina: panorámica de amplia visibilidad, montada al chasis con suspensión neumática, para una mayor insonorización y aislamiento de vibraciones. Equipada con butaca ergonómica para el conductor con suspensión y butaca para acompañante. Columna de dirección regulable con tablero incorporado con mandos eléctricos e instrumental completo del motor. Aire acondicionado con salidas frontales regulables.

- Luces: reglamentarias delanteras y traseras para la circulación en rutas y caminos. Reflectores de gran potencia frontales y laterales para trabajo nocturno. Reflectores auxiliares en la parte superior y trasera de la tolva. Balizas reglamentarias para el traslado en ruta.

- Frenos: a discos en las cuatro ruedas, con doble caliper de accionamiento oleohidráulico de alta potencia.

- Dirección hidrostática load sensing con cilindros compensados y barra auxiliar que proporciona gran robustez al sistema. Radio de giro 8 metros, que le da gran agilidad de maniobras en trabajo y traslado.

Sistema oleo hidráulico: con bomba a pistones axiales de caudal variables con sistema Load Sensing para la dirección y accionamientos de oleo motores. Electro válvulas para accionar desde la cabina, los sistemas de dosificación y distribución.

- Dosificación: con cinta transportadora de velocidad variable sincronizada con la velocidad de avance del equipo. Sistema de accionamiento oleo hidráulico regulado con electroválvula proporcional.

- Esparcidor: bidisco cóncavo con aletas asimétricas de acero inoxidable endurecidos, con mando oleo hidráulico y caja de

engranajes en baño de aceite. Regulación de distribución con doble ajuste. Ancho de labor de 15 a 44 metros.

- Computadora de aplicación: gestiona y controla la aplicación mediante una electro válvula proporcional y un oleo motor. Este sistema determina la dosis de aplicación de fertilizantes y la mantiene proporcional a la velocidad de avance del equipo. Permite realizar aplicaciones a tasa variable (VRT) en tiempo real en función de mapas con dosis prescritas.

- Opcional: Balanza electrónica: para control de kilos aplicados y de las cargas de fertilizante.

- Opcional: Actuador eléctrico de compuerta trasera que posibilita el accionamiento desde la cabina



Fertil 6000

La más alta calidad en equipos Fertilizadores. Sistema de dosificación proporcional a la velocidad de avance. Aplicación precisa de todo tipo de fertilizantes sólidos granulados y en polvo. Excelente calidad constructiva.



Equipamiento

Capacidad de tolva de 6000 litros con lona enrollable.
Construcción íntegramente abulonada.
Fondo de tolva construido en acero inoxidable AISI 304.

- Opcional: Tolva de acero inoxidable. Chasis construido en tubos de acero conformado.
- Protección anticorrosiva interior y exterior con Epoxi.
- Terminación exterior con esmalte Poliuretano.
- Enganche y ejes abulonados.
- Trocha fija 2.10m. Opcional trocha variable 1.80m. a 2.40 mts.
- Rodado de alta flotación 18.4 x 26
- Rodado Rowcrop 13.6 R 38 (para maíz).
- Rango de velocidad de aplicación ideal: 6 - 15 Km/Hr.
- Potencia mínima 80 HP.
- Ancho de labor: con fertilizantes granulados de 24 a 44 mts.
- Ancho de labor: con enmiendas calcáreas en polvo de 5 a 12mts.
- Rango de dosis de aplicación de Urea: 60 / 700 Kg./Ha.
- Rango de dosis de aplicación de Yeso Agrícola en Polvo: 150 / 7000 kg./Ha.



Dosificación

Dosificación precisa, estable y proporcional. Regula la dosificación de fertilizantes y polvos, a través de una cinta transportadora dosificadora de 800 mm. de ancho, totalmente sincrónica y proporcional a la velocidad de avance del equipo, eliminando errores de dosificación por aceleración o desaceleración del tractor. Sistema de mando totalmente cardánico y con cajas reductoras en baño de aceite.



Distribución

Sistema de distribución con bidisco de alta performance, dispuesto en la parte posterior de la máquina. El mismo está provisto de discos cóncavos con aletas asimétricas de diseño especial, orientadores de caudal de posición variable, componentes que permiten una puesta a punto de la distribución con gran simpleza. Este sistema distribuidor es accionado a 540 RPM de la toma de potencia de tractor.



Regulación

Amplio rango de dosificación de todo tipo de fertilizantes, logrado en función del nivel de apertura de una compuerta trasera que modifica el caudal de salida de material desde la tolva. El accionamiento es mecánico y se ajusta en función a una tabla de dosis y una regla graduada.



Compatibilidad con balanzas electrónicas

Enganche y eje abulonados, que permiten el montaje de balanza electrónica (Opcional). Esta balanza informa las cantidades de fertilizantes y polvos aplicados, para poder calibrar, monitorear y/o controlar la dosis a aplicar.



Balancín arrocero

Eje en configuración balancín para uso en terrenos con taipas o curvas de nivel, como las utilizadas en cultivo de arroz. Gran ángulo de movimiento que permite transitar en forma muy estable, evitando la inclinación de la máquina y la modificación del ancho de distribución.



Equipamiento

- Capacidad de tolva de 9000 litros con lona enrollable.
- Construcción íntegramente abulonada.
- Fondo de tolva construido en acero inoxidable AISI 304.
- Opcional: Tolva de acero inoxidable.
- Chasis construido en tubos de acero conformado.
- Protección anticorrosiva interior y exterior con Epoxi.
- Terminación exterior con esmalte Poliuretano.
- Enganche y ejes abulonados.
- Trocha fija 2.10 mts. Opcional: Variable 1,80 - 2.40 mts.
- Rodado de alta flotación 23.1 x 26
- Rodado Rowcrop 14.9 R 46 (para maíz)
- Rango de velocidad de aplicación ideal: 6-15 Km/Hr
- Potencia mínima 100 HP
- Rango de dosis de aplicación de Urea: 60 / 700 Kg,/Ha
- Rango de dosis de aplicación de Yeso Agrícola en Polvo: 150 / 7000 Kg,/Ha
- Ancho de labor: con fertilizantes granulados de 24 a 44mts.
- Ancho de labor: con enmiendas calcáreas en polvo de 5 a 12 mts



Dosificación

Dosificación precisa, estable y proporcional. Regula la dosificación de fertilizantes y polvos, a través de una cinta transportadora dosificadora de 800mm. de ancho, totalmente sincrónica y proporcional a la velocidad de avance del equipo, eliminando errores de dosificación por aceleración o desaceleración del tractor. Sistema de mando totalmente cardánico y con cajas reductoras en baño de aceite.



Distribución

Sistema de distribución con bidisco de alta performance, dispuesto en la parte posterior de la máquina. El mismo está provisto de discos cóncavos con aletas asimétricas de diseño especial, orientadores de caudal y posicionador de caja, componentes que permiten una puesta a punto de la distribución con gran simpleza. Este sistema distribuidor es accionado a 540 RPM de la toma de potencia de tractor.



Regulación

Amplio rango de dosificación de todo tipo de fertilizantes, logrado en función del nivel de apertura de una compuerta trasera que modifica el caudal de salida de material desde la tolva. El accionamiento es mecánico y se ajusta en función a una tabla de dosis y una regla graduada.



Compatibilidad con balanzas electrónicas

Enganche y eje abulonados, que permiten el montaje de balanza electrónica (Opcional). Esta balanza informa las cantidades de fertilizantes y polvos aplicados, para poder calibrar, monitorear y/o controlar la dosis a aplicar.