



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONÁUTICO

Incentivos No Remunerativos y Satisfacción en la Asociación de
Bomberos Voluntarios de Villa Dolores.

Autoras: Chain María Luciana del Milagro
Fuertes Laura Ivana

Tutora: Prof. Tofful Carina María



Sociedad de Bomberos Voluntarios
de Villa Dolores
Año 2013
Córdoba - Argentina



Integrantes.

- Chain María Luciana del Milagro.
- Fuertes Laura Ivana.

Directora de Tesis.

- Tofful Carina Maria.

Miembros del Tribunal.

- Lic. María Susana Barrale.
- Lic. Raquel Urrutia.

El presente trabajo de tesis fue desarrollado en la institución de Bomberos
Voluntarios de la ciudad de Villa Dolores.

Fue realizado gracias a la colaboración de sus integrantes y la comisión
directiva.



▶ Agradecimientos

Cuando uno se enfrenta al gran desafío de realizar el Trabajo Final, se ponen en juego muchas cosas: temores, conocimientos previos, inexperiencia, una cierta visión del mundo, utopías, ingenuidad, torpeza metodológica, “avaricia teórica” (ya que se desea plasmar todo lo aprendido y todo lo existente sobre el tema elegido) y algo de profesionalismo... Esto nos ha sucedido desde que decidimos iniciar el Trabajo con el fin de obtener aquello que parecía tan lejano como imposible: el título de Licenciatura.

Pero, por suerte, para enfrentar este gran desafío no estuvimos solas. Fueron muchas las personas que nos acompañaron y colaboraron para lograr la meta deseada.

En primer lugar, destacamos y agradecemos enormemente, a la Licenciada Carina Tofful, quien tuvo la responsabilidad de dirigirnos, guiarnos, aconsejarnos, leer, corregir y, suponemos también, introducirse con nosotras al mundo de la Institución de Bomberos Voluntarios. Junto a su gran capacidad en lo académico, no podemos –ni queremos- dejar de resaltar su calidad y calidez humana, ya que a la par de sus consejos teóricos hemos recibido también comprensión, mucho respeto por nuestros tiempos y aliento permanente para continuar con el Trabajo. Todo esto hace que la Lic. Tofful no sólo sea una gran docente universitaria sino también una gran persona, dos cualidades que, conjugadas, hacen a la integridad del ser humano.

En segundo lugar –y no menos importante- ha sido el apoyo recibido por parte de nuestra familia y de todas las personas que nos han demostrado su cariño a través de sus preguntas por nuestro Trabajo, del silencio, de facilitarnos el camino para incrementar nuestra dedicación al proyecto, de la ayuda económica, de las ideas sugeridas, de los “retos” constructivos y del aliento fortalecedor.

A mi marido Cristian el amor y el pilar en mi vida, quien me brindo su apoyo incondicional. (Laura)

A nuestros hijos Lourdes y Alejo quienes dan sentido a nuestras vidas y nos enorgullecen día a día.

Y fundamentalmente nuestro agradecimiento es para la Comisión Directiva y todo el personal de Bomberos Voluntarios que han colaborado desinteresadamente y con mucho entusiasmo en este proyecto.

Culminamos nuestra carrera en Recursos Humanos con el presente Trabajo Final, que implicó previamente estudio, investigación y seguimiento de los pasos metodológicos correspondientes. Hemos intentado unir teoría y práctica, tarea difícil que -como dijimos al comienzo- se convirtió en un gran y apasionante desafío.

Chain Luciana
Fuertes Laura

Índice

Introducción

Resumen.....	8
Palabras clave	10
Introducción	15

CAPÍTULO I: Diagnóstico Organizacional

1.1 Selección de la Organización y Pre-Diagnóstico

1.1.1 Descripción de la Organización.....	17
1.1.2 Recolección de datos.....	23
1.1.3 Explicitación del diagnóstico propiamente dicho.....	23

1.2 Propuesta de Intervención

1.2.1 Elección del tema.....	28
1.2.2 Justificación de la Intervención.....	29
1.2.3 Objetivos de la propuesta.....	29

CAPITULO II: Marco Teórico

2.1 ¿Qué es la Motivación?

2.1.1 Tipos de Motivación.....	31
2.1.2 Proceso de la Motivación.....	32
2.1.3 La importancia de la Motivación en el trabajo.....	32
2.1.4 Resultados específicos del trabajo.....	34
2.1.5 Percepciones, actitudes y satisfacción en el trabajo.....	36

2.2 Los Incentivos no remunerativos

2.2.1 Los Programas de Incentivos.....	41
--	----

2.3 Teorías de la Motivación

2.3.1 Teorías de Proceso.....	42
Teoría de la Expectativa de Vroom.	
2.3.2 Teorías de Contenido.....	44
Teoría de los Factores de Herzberg.	
Modelo de Jerarquías de Necesidades.	



2.4 Recursos Humanos

2.4.1 Estructura de la Organización.....	49
2.4.2 ¿Qué son los organigramas?.....	50

2.5 Análisis y Diseños de Puestos

2.5.1 Obtención de información para el Análisis de Puestos.....	52
2.5.2 Aplicación de la información sobre Análisis de Puestos.....	54
2.5.3 Descripción de Puestos.....	55

CAPITULO III: Intervención:

3.1 Propuesta de Intervención

3.1.1 Plan de Incentivos no remunerativos.....	57
3.1.2 Organigrama.....	64
3.1.3 Descripción de Puestos.....	65

CAPITULO IV: CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones.....	66
-----------------------	----

CAPITULO V: ANEXOS

Anexo I: Régimen de calificaciones y ascensos.....	69
Anexo II: Procedimiento en una intervención.....	77
Anexo III: Métodos de recolección de datos.....	82
Anexo IV: Resultados de recolección de datos.....	85
Anexo V: Organigrama.....	96
Anexo VI: Descripción de Puestos.....	97
Anexo VII: Bibliografía consultada.....	109

INTRODUCCIÓN

Resumen

Investigar si la elaboración de una propuesta de incentivos no remunerativos logra mejorar la satisfacción en el personal y los resultados en la Asociación de Bomberos Voluntarios de Villa Dolores es el principal objetivo del presente Trabajo Final de Grado. Esto surge a partir de la necesidad que se planteó en una encuesta con el jefe de Bomberos en la que enfatizó la necesidad de buscar la forma en la cual su personal permanezca en la organización, logrando el compromiso a través de sus acciones y su sentimiento de arraigo a la organización, del mismo modo lograr que el grupo sea estable en el tiempo sin modificaciones continuas del personal.

Para ello proponemos:

- ✓ **1. Confeccionar un plan de cambio:** en el cual se permita mediante el instrumento de los incentivos no remunerativos aumentar la satisfacción en el personal.
- ✓ **2. Confeccionar el organigrama:** con la finalidad de que puedan lograr identificar las funciones y niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad así como también líneas de comunicación.
- ✓ **3. Confeccionar la descripción de puestos:** en donde puedan reconocer claramente la tarea a cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.

El deseo de este Trabajo Final de Grado es proponer un plan en el cual la organización permita el reconocimiento de sus empleados, relacionando las recompensas con el rendimiento, que el mismo sea valorado, alentando la participación y colaboración del personal.

La recompensa no motiva a los individuos a trabajar mejor sino que actúa simplemente como encauzadora de la conducta.

Tenemos que comprender que cada una de las personas que componen la organización tiene un motivo diferente por el cual permanecen allí, por lo tanto la comprensión de esos deseos es muy importante para el empleado, saber lo que el empleado valora ayudara a diseñar un plan de cambio que logre aumentar la satisfacción.

❖ A

- **ACTITUD:** Disposición ante el trabajo, determinada por la presencia de diversas variables internas o externas al sujeto (preferencias, motivación, medio social, etcétera).
- **AMBIENTE LABORAL:** Fuerzas externas que rodean (entorno) y que pueden influir en el rendimiento de una organización.
- **ANÁLISIS DE PUESTO:** Procedimiento en el cual se determinan las funciones, deberes y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo, que deberá desempeñar quien ocupe ese puesto.
- **AUTONOMÍA:** Grado de control que ejerce el empleado sobre sus labores y funciones.

❖ C

- **CALIDAD DE VIDA LABORAL:** Filosofía de gestión que hace hincapié en la dignidad del trabajador, introduce el cambio cultural y abre oportunidades para el crecimiento y desarrollo.
- **CALIDAD DEL ENTORNO LABORAL:** Balance general de la supervisión, las condiciones de trabajo, los niveles de compensación y los puestos de trabajo de una organización.
- **CLIMA ORGANIZACIONAL:** Características del medio ambiente del trabajo que repercute en el comportamiento laboral.
- **CONDUCTA:** Cualquier cosa que realiza una persona, como hablar, andar, pensar, etcétera. La acción resultante de una actitud.
- **COMPENSACION:** Aportaciones que efectúa la empresa a cada persona a cambio de su trabajo.
- **COMPROMISO:** Sentimiento de identificación, implicación y lealtad hacia la empresa expresado por un empleado.
- **CONTRATO PSICOLÓGICO:** Acuerdo informal y no escrito entre el empleado y la empresa sobre lo que es razonable que se pueda esperar de un empleado a cambio de lo que figura en el contrato de trabajo.

❖ D

- **DESEMPEÑO:** Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.

-DESCRIPCION DE PUESTO: Es una declaración escrita, basada en el análisis, de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto de trabajo.

-DIFERENCIAS INDIVIDUALES: Las personas son similares, pero también son únicas. El estudio de las diferencias individuales, como actitudes, percepciones y capacidades, ayudan al gestor a explicar las diferencias en los niveles de desempeño.

-DISONANCIA COGNITIVA: Estado mental de ansiedad que se produce cuando entran en conflicto las diversas cogniciones de un individuo (por ejemplo actitudes y creencias) después de tomar una decisión.

❖ E

-ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO: Proceso de añadir funciones, responsabilidad, autonomía y grado de control a un puesto de trabajo.

-ESTANDARES DEL DESEMPEÑO: Son parámetros que permiten una medición más objetiva, evaluando el desempeño del empleado. Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto de trabajo. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

-ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: La pauta formal de agrupación del personal y de los puestos de trabajo en una organización. La estructura organizativa se suele ilustrar por medio de un organigrama.

-ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO: Enfoque desarrollado por Herzberg, que implica el crecimiento de la discreción del individuo para elegir actividades y resultados. Pretende mejorar la eficacia en las tareas y la satisfacción humana. Un trabajo más estimulante y responsable y más oportunidades para el progreso y desarrollo del individuo.

-ESPECIFICACION DEL PUESTO: Declaración de las calificaciones mínimas aceptables que el ocupante debe poseer para desempeñar con éxito un puesto determinado.

-ESTIMULO: Señal que induce algún tipo de respuesta.

-EXPECTATIVAS PERSONALES: Fuerza relativa de la confianza que una persona deposita en que cierta acción conducirá a determinado resultado.

❖ I

-INCENTIVOS: Medios para recompensar (que pueden ser o no económicos) actividades de un trabajo bien hecho.

-INCENTIVOS NO MONETARIOS: Los que refuerzan el desempeño adecuado mediante estímulos diferentes a la compensación financiera, como el elogio, las distinciones, los objetivos alusivos a triunfos y logros importantes etcétera.

-INVOLUCRARSE EN EL TRABAJO: Grado en el cual un empleado se identifica con su puesto, participa activamente en él y considera importante el rendimiento de su empleo para determinar su propio valor como persona.

❖ M

-MODELO DE JERARQUIA DE NECESIDADES: Maslow propuso que las necesidades de una persona dependen de lo que ya tiene. Ello significa que una necesidad satisfecha no es un motivador. Las necesidades humanas organizadas en una jerarquía según su importancia, las clasifica en fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización.

-MOTIVACIÓN: Impulso interno que experimenta una persona para emprender libremente una acción determinada, iniciando o dirigiendo su conducta.

❖ N

-NECESIDAD: Una necesidad para una persona es una sensación de carencia unida al deseo de satisfacerla. Es decir, la necesidad es un componente básico del ser humano que afecta su comportamiento, porque siente la falta de algo para poder sobrevivir o sencillamente para estar mejor.

❖ O

-ORGANIGRAMA: Representación gráfica de la estructura formal de una organización.

-ORGANIZACIÓN: Institución mediante la cual la sociedad puede conseguir objetivos que los individuos, actuando por separado, no podrían lograr.

-OBJETIVO: finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión de una organización.

❖ P

-PERCEPCION: Proceso mediante el cual un individuo da significado a su entorno. Implica la organización e interpretación de diversos estímulos en una experiencia psicológica. Proceso cognoscitivo a través del cual las personas son capaces de comprender su entorno y actuar en consecuencia a los impulsos que reciben; se trata de entender y organizar los estímulos generados por el ambiente y darles un sentido. De este modo lo siguiente que hará el individuo será enviar una respuesta en consecuencia.

-PRODUCTIVIDAD: La relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo personal, capital, materiales, tiempo y energía.

-PROGRAMA DE INCENTIVOS: Son acciones dirigidas a personas que están vinculadas a las empresas, por consiguiente están diseñados para: promover acciones específicas, dirigirse a un target específico, producir resultados medibles, integrar estrategias motivacionales o establecer una nueva manera de hacer marketing.

❖ R

-RECOMPENSA: Compensación o premio que se obtiene por un servicio, como reconocimiento de un mérito o una buena acción.

-RECOMPENSA EXTRÍNSECA: Recompensas externas al trabajo, por ejemplo el salario, la promoción o los beneficios complementarios.

-RECOMPENSA INTERPERSONAL: Recompensas extrínsecas como recibir un reconocimiento o poder interactuar socialmente en el trabajo.

-RECOMPENSA INTRÍNSECA: Recompensas que son parte del propio trabajo. Las características de responsabilidad de estímulo y de retroalimentación del trabajo son recompensas intrínsecas.

-RECONOCIMIENTO: Atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho.

-RECURSOS HUMANOS: Grupo de personas que se encuentra dispuesto, capaz y deseoso de trabajar para contribuir a los objetivos de la empresa. Son considerados en la época moderna como el principal activo de las empresas, la variable más importante para la generación de ventajas competitivas.

-RENDIMIENTO: Se refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue.

❖ S

-SALARIO: Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. El salario se fija contractualmente y se establece por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra forma convenida. El salario se integra con los pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie, y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

-SATISFACCIÓN: Criterio de efectividad que se refiere a la capacidad de la organización para satisfacer las necesidades de sus componentes.

-SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO: Actitud que tienen los trabajadores acerca de sus trabajos. Es el resultado de sus percepciones acerca de los mismos.

❖ T

-TEORIA DE LOS DOS FACTORES (HERZBERG): Punto de vista de que la satisfacción en el trabajo se deriva de la presencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción en el trabajo se origina en la carencia de factores extrínsecos.

-TEORIA DE LA EXPECTATIVA SOBRE LA MOTIVACION (VROOM): Teoría según la cual el empleado confronta un conjunto de resultados de primer nivel y elige un resultado basado en la manera en que este resultado se relaciona con los resultados de segundo nivel. Las preferencias del individuo se basan en la fuerza (valencia) del deseo de lograr un estado de segundo nivel y en la percepción de la relación que existe entre los resultados del primer y del segundo nivel.

Uno de los principales objetivos de las organizaciones es obtener lo mejor de cada uno de sus empleados logrando así mayor productividad para la misma. Aunque parezca tan simple, obtener lo mejor de cada uno no es tan sencillo; entran en juego variables como la satisfacción, las necesidades personales, el reconocimiento, la comunicación, la independencia, autonomía, el clima organizacional y demás.

En la interacción entre personas y organizaciones, existe un intercambio entre lo que la organización le proporciona al empleado (salarios, beneficios, estabilidad, posibilidades de progreso, etcétera) y lo que el trabajador da en cambio como contribuciones a la empresa de la cual forma parte (trabajo, esfuerzo, puntualidad, asistencia, dedicación).

Este tipo de interacción se relaciona con el llamado “*Contrato Psicológico*”: *esta noción implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización. El Contrato Psicológico implica además, que cada persona que desempeña un rol, tiene también expectativas sobre cosas como el salario, jornada laboral, prestaciones y ventajas del empleo, etcétera. Muchas de estas expectativas son implícitas y tiene que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona*”.¹

La organización no solo deberá tener en cuenta las variables antes mencionadas sino que también deberá reconocer que el contrato psicológico va cambiando con el tiempo de acuerdo con la maduración de la persona y de la organización.

Las empresas buscan lograr satisfacción laboral en los empleados, lo cual incluye acompañar el cambio en las necesidades de los trabajadores y la capacidad que tenga de responder a esas necesidades.

¹ Schein, Edgard. Psicología de la organización. Editorial Prentice Hall. México. 1982

La motivación se va modificando constantemente, es un motor que se pone en movimiento con un estímulo, repercutiendo en el clima organizacional, llevando consigo acciones positivas para el grupo de trabajo, entendiéndose esto como mayor predisposición para la tarea. Alcanzar un objetivo, satisfacer una necesidad, es un proceso que provoca un comportamiento determinado o modifica el presente.

La conducta esta siempre motivada, orientada hacia una meta a alcanzar o desear, con lo cual el ambiente de trabajo y la organización deben proveer una atmosfera en la que los empleados:

- Tengan el deseo de unirse a la empresa y permanecer en ella.
- Quieran cumplir sus responsabilidades y realizar las tareas asignadas según lo esperado.
- Busquen ir más allá de lo rutinario aportando creatividad a su trabajo.

Sería preciso compatibilizar los objetivos personales con los del proyecto organizacional, sintiendo satisfacción personal por lo que hacen.

Se debe tratar de generar compromiso en el empleado, no solo que realice su tarea porque es su deber, sino porque tienen identidad con la empresa, y ha forjado lazos emocionales y afectivos al ser satisfechas sus necesidades.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

1.1 SELECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y PRE-DIAGNÓSTICO

1.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Asociación de Bomberos Voluntarios fue fundada el 27 de febrero de 1967, obteniendo en el año 1970 la Personería Jurídica. Es allí donde comienzan a comprar unidades, equipos, herramientas y se realiza la construcción de su propio establecimiento ubicado en la calle Ricardo Rojas n° 150 de Barrio San Martín de la ciudad de Villa Dolores.

Su creación fue impulsada por las necesidades de la comunidad que no contaba con este servicio. El radio de acción es de 100 km de largo por 40 de ancho, cubriendo los departamentos de San Javier, San Alberto y Pocho.

Actualmente, el total de miembros de la Asociación es de cuarenta y cuatro personas, distribuidos de la siguiente manera:

- **COMISIÓN DIRECTIVA:** 15 personas.
- **CUERPO ACTIVO:** 23 personas, quienes realizan los operativos, comprendido por las siguientes secciones;
 - a) **Jefe del cuerpo activo (1).**
 - b) **Sub - Jefe del cuerpo activo (1).**
 - c) **Encargados de Guardia (3).**
 - d) **Bomberos / Auxiliares de Guardia (15).**
 - e) **Operadores de Comunicaciones (3).**
- **CUERPO DE AUXILIARES:** 6 personas.

Los objetivos y misión de la institución están definidos según la Ley Nacional 25054/98. Es misión de la institución *“la prevención y extinción de incendios y la intervención operativa para la protección de vidas o bienes que resulten agredidos o siniestros de origen natural, accidental o intencional”*. En

este sentido la Ley aclara las funciones específicas de las Asociaciones de Bomberos:

- A) Integración, equipamiento y capacitación de un cuerpo activo destinado a prestar servicios.
- B) Prevención y control de siniestros de todo tipo dentro de su jurisdicción.
- C) Instrucción de la población, por todos los medios a su alcance, en lo relativo a la prevención de todo tipo de siniestro, tendiendo a crear una verdadera conciencia en tal sentido.
- D) Concurrir activamente en casos de siniestros de cualquier naturaleza.
- E) Documentar las intervenciones.

La Ley Provincial 8058/91 también explicita la misión de Bomberos, mencionando sus funciones específicas:

- *“Concurrir activamente a los lugares donde se produzcan los siniestros.*
- *Sostener y capacitar a los cuerpos activos.*
- *Instruir a la población en las medidas de prevención sobre incendios u otros siniestros y difusión de las actividades que realiza el Cuerpo.*
- *Asistir y asesorar a las Autoridades Públicas y Entidades Privadas en materias de su competencia.*
- *Podrán crear cuerpos o departamentos especializados”.*

Su actividad es la prevención y/o acción en todo hecho o siniestro que atente contra la integridad física de personas y/o sus bienes. La asociación esta forjada en la disciplina y obediencia, ellos tienen capacitación continua con el objetivo de priorizar la vida de las personas que están en riesgo y la de ellos mismos.

Su Visión es lograr prevenir y/o asistir emergencias y desastres, fundamentado en el profesionalismo, e integrarse con la comunidad en la construcción de una convivencia segura.

La disciplina guía su accionar entendiendo que es una situación de riesgo y no se puede vacilar con respecto a la función que debe cumplir cada uno de los integrantes en el momento de actuar. Si esto no funcionase así se pondría en riesgo la situación en la que ellos deben dar solución.

En cuanto a las actividades que desarrollan, comienzan a las 7 AM, se hace un repaso de las instalaciones (verificando que todo este en perfecto funcionamiento para una emergencia y sea necesario asistir a un siniestro), luego el personal desayuna y se higieniza.

A las 8:00 AM se iza la bandera y posteriormente se hace el cambio de guardia por el personal que ingresa a las 7:30 AM, se transmite todo lo que hubiese sucedido a través de un informe.

La guardia entrante verifica que todo esté en condiciones, realiza un control y mantenimiento de todos los equipos para confirmar que funcionen en perfecto estado.

La maquinaria se pone en funcionamiento entre cinco o diez minutos dependiendo la época del año. Cuentan con ocho unidades todas en funcionamiento, de las cuales hay algunas que son más antiguas que otras. A todas por igual se les realiza un mantenimiento.

Los días lunes, miércoles y viernes se realiza limpieza general de los vehículos y herramientas, los días martes, jueves y sábado se realiza la del edificio.

La organización tiene una propuesta de trabajo general pero cada empleado puede acceder a la función que más le guste, tienen poder de elección, pero a nivel institucional la jefatura también determina si va a desempeñar esa función elegida o no según sus capacidades.

Aquí no se realiza el proceso de selección de personal, el límite de edad permitido es de 18 a 41 años, lo único que puede excluir a un solicitante es no tener las condiciones psicofísicas apropiadas. Para poder ingresar a los Bomberos Voluntarios solo se les exige tener el nivel primario completo, la mayoría del personal tiene los estudios incompletos en el nivel secundario, para completarlos algunos asisten de forma particular al secundario acelerado.

Una vez cumplimentado edad y condiciones psicofísicas, se efectúan estudios médicos para verificar su estado de salud. Generalmente el estudio se realiza después de haber ingresado, por causas de acelerar el proceso de inserción.

A continuación detallaremos las condiciones a cumplir:

- ✓ Edad comprendida entre 18 y 41 años.
- ✓ Poseer estudios a nivel E.G.B (Educación General básica) o nivel primario.
- ✓ Residir en la Ciudad de Villa Dolores.
- ✓ Estatura requerida para hombres 1,70 mts. Y 1,65 mts para las mujeres.
- ✓ Permiso de conducir (esta no es una condición excluyente ya que de no poseerla será capacitado a través de un curso de manejo).
- ✓ Poseer la capacidad física y psíquica necesaria para el desempeño de las funciones de los puestos de trabajo afectados.
 - La prueba de aptitud física es de carácter eliminatorio (suelen ser carreras, saltos, ejercicios de coordinación entre otras.)
 - Análisis Psicotécnicos realizados por un psicólogo, la función es comprobar si los rasgos de personalidad y de aptitud de los aspirantes son los adecuados.
- ✓ Reconocimiento médico, en el cual se verifican las limitaciones patológicas que pueda tener el solicitante que

puedan revestir en algún problema a la hora de desempeñar sus funciones.

- ✓ Acreditar certificado mediante autoridad competente el domicilio real.
- ✓ Acreditar buena conducta y antecedentes con certificación expedida por autoridad competente.

Se realizan convocatorias a través de diferentes medios radiales, publicitarios y demás, estando las inscripciones abiertas todo el año.

Cabe aclarar que las personas que ingresan deben capacitarse primero y luego pueden trabajar y prestar servicios.

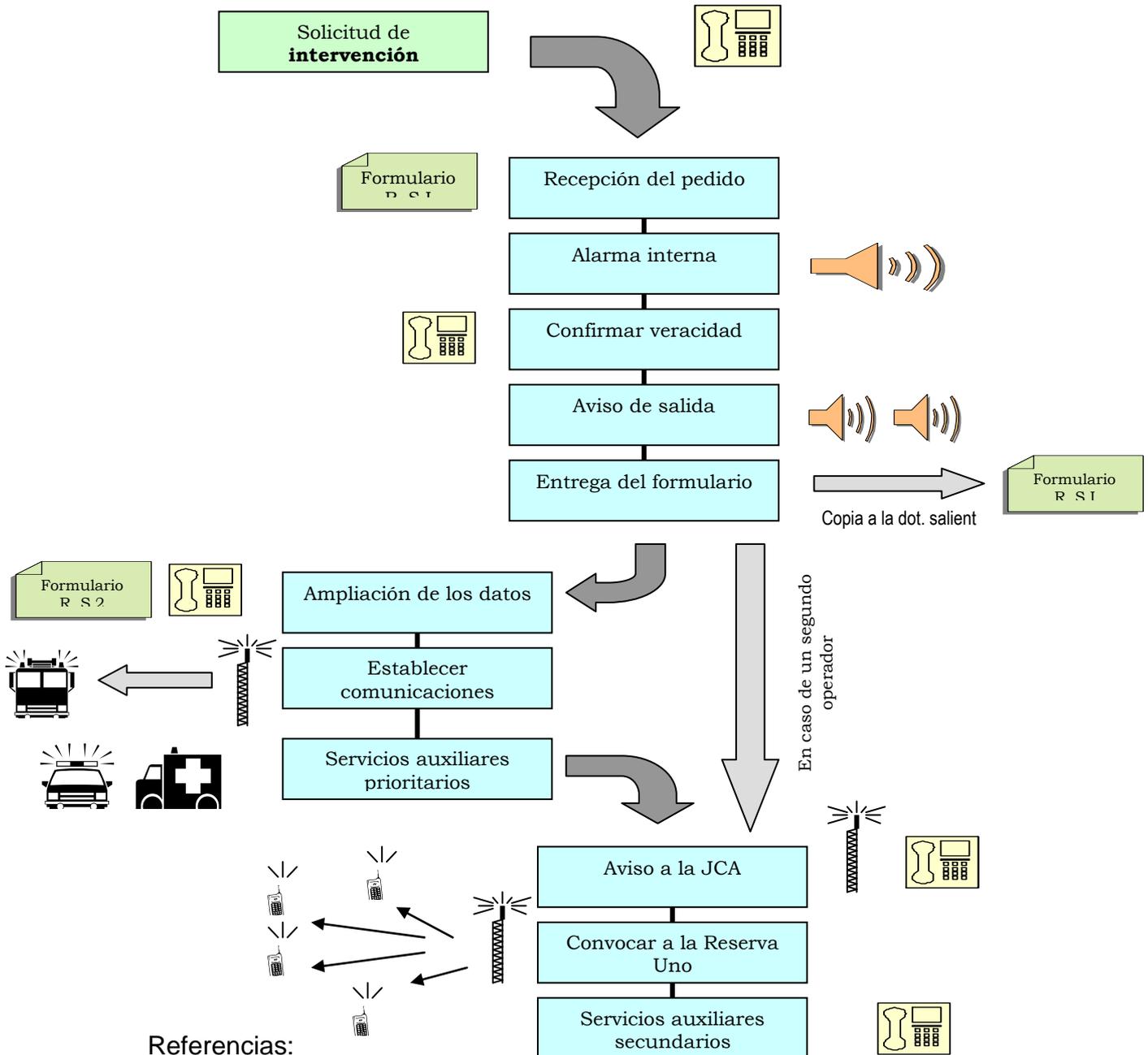
La reglamentación de la ley N° 8058 también sirve como guía de comportamiento y/o acciones, define en cada uno de los escalafones, como deben regirse y cuál será la sanción disciplinaria en caso de incurrir en alguna falta. Se adjunta el régimen de calificaciones y ascensos de dicha reglamentación y que rige a todas las asociaciones de Bomberos Voluntarios de la Provincia de Córdoba en lo que respecta a la capacitación. (VER ANEXO N° I)

Hay dos grupos de trabajo, uno está bajo un programa de incentivos que conforma las guardias de 24 por 48 hrs. y asisten cuando son convocados por radio, teniendo la obligación de asistir. El otro grupo de trabajo se presenta cuando sus actividades personales (trabajo, familia, etcétera) se lo permiten.

Las guardias son permanentes y están compuestas por siete personas por guardia. Cada una se compone por un operador o telefonista que recibe los llamados de emergencia registrando todo lo que sucede, cinco auxiliares y un jefe de guardia. Son los que asisten en el auto bomba haciendo la primera intervención, si la situación requiere más personal es convocado por otros medios.

Cabe destacar el procedimiento que se realiza en un operativo, extraído de las disposiciones generales para las asociaciones de Bomberos Voluntarios: (VER ANEXO N° II)

Grafico representativo de la intervención:



Referencias:

R S1: Formulario Reporte de Intervención RI 1.

R S2: Formulario Reporte de Intervención RI 2.

JCA: Jefatura de Cuerpo Activo.

1.1.2 RECOLECCION DE DATOS.

Para la realización del estudio exploratorio, en la etapa de Diagnóstico se utilizaron las siguientes técnicas de Investigación Social:

- Entrevistas con el jefe de Bomberos Voluntarios de Villa Dolores: para reconocer los principales ejes temáticos asociados a Bomberos.
- Encuestas estructuradas y focalizadas al personal y Comisión Directiva: con el fin de obtener un panorama de la Institución desde la visión de quienes la integran.
- Observaciones: el objetivo fue el acercamiento a la organización en actividad cotidiana. A través de reiteradas visitas al Cuartel los ejes observados fueron: composición del edificio, espacios destinados a cada área, vehículos, disposición de elementos, clima general del cuartel (relación y trato entre bomberos), atención telefónica como vía de contacto con el público exterior.

En el ANEXO III se acompañan los modelos de las técnicas mencionadas y en el ANEXO IV se presentan los resultados de las mismas.

1.1.3 EXPLICITACIÓN DEL DIAGNÓSTICO PROPIAMENTE DICHO

Realizando un análisis de las encuestas, entrevistas y observaciones realizadas a la totalidad de los miembros de la institución, se pueden identificar las siguientes deficiencias a cubrir:

- Se detecta una baja motivación del personal.
- No disponen de un esquema formal de cargos y jerarquías.
- Existe delimitación de actividades pero no una descripción de puestos. Todos los miembros del cuartel realizan tareas variadas, es decir, todos hacen de todo.

Se detectó la existencia de una elevada rotación del personal en el cuerpo activo de la institución.

Advertimos que la organización no cuenta con un sistema de incentivos que motive y logre retener a su grupo de trabajo, por lo cual se observa la siguiente situación: la capacitación del personal significa un esfuerzo económico, pérdida de tiempo y dedicación ya que las personas no permanecen en la misma.

Identificamos que los empleados de esta institución no perciben, en la mayoría de los casos, que su trabajo sea reconocido y valorado como importante. En este sentido, es necesario conocer los aspectos que ellos consideran importantes y motivadores, así estos pueden ser valorados para promover la satisfacción laboral.

La motivación se va modificando constantemente, por ello, a nuestro criterio, la dirección de esta organización no posee la habilidad de acompañar y responder a los cambios de las necesidades de los trabajadores. Y así obtener como resultado: mayor productividad, mayor satisfacción tanto personal como laboral, y un mejor clima organizacional.

En cuanto a algunas condiciones de trabajo como iluminación, ventilación, temperatura y herramientas para desempeñar su función vemos reflejada en las encuestas que los miembros manifiestan en general que son adecuadas para el desarrollo de su trabajo, siendo una minoría los que opinan de diferente manera.

No así en el caso de las dimensiones de las instalaciones y en cuanto a los beneficios que proporciona la asociación de bomberos, en las que concuerdan la mayoría del personal que no resultan adecuadas. En cuanto a los beneficios debería aplicarse de forma que sean flexibles pensando en las necesidades y preferencias de cada empleado dentro de diferentes opciones; de esta forma permitiría reconocer las divergentes necesidades generando una

mayor satisfacción, que el empleado perciba el valor de los beneficios y así podrá atraer y retener a empleados específicos que es el mayor problema reflejado en esta organización.

Con respecto al reconocimiento que se otorga por la labor realizada, uno de los llamados factores higiénicos para Herzberg (aquellos que cuando no están presentes producen insatisfacción y desmotivación, pero cuya presencia no produce lo contrario), se presenta un 26,09% insatisfecho y muy insatisfecho un 21,74%; otro factor higiénico presente es el salario, en donde mayormente se presenta insatisfecho un 34,78% y solo un 17,39% se manifiesta satisfecho. La relación con sus superiores permanecen insatisfecho un 21,74% y satisfecho un 26,09%.

En relación a la variedad de la tareas que realizan, se manifiestan un total de 39,13%, repartidos en satisfechos un 21,74% y un 17,39% muy satisfechos y solo un 26,09% insatisfechos.

Habiéndose observado la existencia de mayores factores higiénicos que motivadores, sería factible aplicar el concepto de enriquecimiento del trabajo, que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor. Sugerimos a nuestro criterio añadir funciones, responsabilidad sobre las tareas a desarrollar, autonomía y grado de control al puesto de trabajo, informar sobre los avances y retrocesos, asignar tareas nuevas y más difíciles y facilitar tareas que permitan mejorar.

También observamos la carencia de algunas necesidades de estima no satisfechas como lo es el caso del reconocimiento y la atención que se presta a sus sugerencias; mientras que las necesidades sociales como la relación con sus superiores y la colaboración de sus compañeros y/o jefes en su tarea, el grafico muestra una mayor tendencia a estar satisfechas. Si bien varían en cada persona la satisfacción de las necesidades, en cuanto a la jerarquía que plantea Maslow observamos que muchos de los integrantes de la organización

tienen satisfechas solo las básicas no pudiendo lograr satisfacer las necesidades de orden superior.

Acerca de las oportunidades de progreso existe una marcada tendencia a la insatisfacción, un 30,43% con respecto a ella y muy insatisfecho un 13,04%, haciendo un total de un 43,47% y siendo que los que se manifiestan estar satisfechos solo representan el 26,09%. Vroom sostenía que la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta, y si comprueba que sus acciones conducirán efectivamente a alcanzarla. Con lo cual se verá resentido su empeño en la tarea ya que no conseguirán determinada recompensa como es la oportunidad de progresar.

La relación entre esfuerzo y rendimiento en este caso se ve disminuida ya que el esfuerzo que realiza con la expectativa de un cierto éxito no es alcanzado para ellos.

En función de las características que presenta esta institución, las relaciones son poco formalizadas y no existe un organigrama, cada integrante de la organización tiene una visión distinta en cuanto a su estructura. Los roles son intercambiables y la distribución de funciones flexible.

La comunicación a nivel interno de la Institución tiene dos características. Por una parte, la formalidad de una estructura piramidal. Las órdenes e informaciones se bajan de manera vertical respetándose (sobre todo en los siniestros) las jerarquías, pero sin la burocracia de otras instituciones similares.

El Jefe del Cuerpo Activo asiste a las reuniones de la Comisión Directiva, y es el nexo entre éstos y los integrantes del Cuartel, cualquier problema o solicitud debe respetar este orden. Por otra parte, existe cierta flexibilidad en el trato interpersonal. Existe diálogo y relación amistosa entre los integrantes del Cuartel.

En la mayoría de los puestos, quienes los ocupan conocen cuáles son sus deberes pero debido a la falta de personal se superponen las actividades entre unos y otros creando así confusión y malentendidos en relación a las obligaciones y deberes.

Los integrantes necesitan plantearse el hecho de unificar las miradas en cuanto a la estructura de la organización, pudiendo tomar como punto de partida el análisis y la descripción de los puestos.

La organización está integrada por un número reducido de personas, hemos visualizado que un mismo individuo ocupa más de un puesto, la organización trabaja con una definición de “actividades” más que de “puestos”.

El hecho de que la misma no trabaje con definición de puestos no ayuda al crecimiento de ella, ya que cuando se requiere la contratación de nuevo personal, es en ese momento donde no se dispone de un parámetro para definir de manera eficiente las cualidades de la persona a incorporar. Igual situación se presenta cuando ocurre el alejamiento de uno de sus miembros, el no haber definido el puesto que ocupaba dificulta encontrar a aquel capaz de remplazarlo.

El análisis realizado reflejó que en la mayoría de los cargos quienes los ocupan no conocen cuáles son sus deberes. Ante esta situación los miembros deberían plantearse cuáles son los estándares a cumplir en el desempeño de los distintos puestos; esto sólo se puede llevar a cabo si se tiene conocimiento de cuáles son las actividades que implica su realización, y dicha información está plasmada en la descripción de cada cargo.

A partir del análisis de cada puesto se pueden identificar qué tareas son de importancia para la institución y no se están realizando.

Además, hemos percibido que bajo la idea “en esta organización todos hacemos un poco de todo”, se ocultan problemas de evasión de responsabilidad y del no desarrollo de determinadas actividades. Dejando de

lado las actividades que no resultan satisfactorias para el empleado, un ejemplo reiterativo es la limpieza del cuartel.

A través de una revisión de las tareas de cada cargo se podría incrementar la eficiencia de la organización.

1.2 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

1.2.1 ELECCIÓN DEL TEMA

La elección del tema surge al analizar la problemática diaria que sufren los Bomberos Voluntarios de la ciudad de Villa Dolores.

En nuestro primer contacto con quien es el Jefe de Bomberos, nos mencionaba en la entrevista la dificultad que tiene con su personal en la capacitación continua para grupos de personas que no permanecen en la empresa demasiado tiempo, tal vez 1 o 2 meses.

Para ellos representa un esfuerzo económico muy grande ya que disponen de escasos recursos económicos, como así también les significa pérdida de tiempo y dedicación. En la mayoría de los casos no llegan a ver el fruto de esa capacitación. A través del análisis de los datos recolectados se pueden identificar dos grupos: por un lado aquellos que tienen la vocación de servicio y, por otro lado, los que trabajan en este lugar sólo porque representa un ingreso económico más.

Buscamos que a través del desarrollo de este plan de cambio las personas puedan permanecer en la organización, y de esta manera contribuyan a mejorar el sistema a través de la eficiencia y eficacia, logrando conformar un grupo de trabajo sin modificaciones continuas del personal. Es decir, que se logre un equipo estable más allá de las diferencias propias de cada individuo.

1.2.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Diferentes personas trabajan por diferentes tipos de motivos. La comprensión de las necesidades y deseos que las personas esperan satisfacer mediante su trabajo, es esencial para lograr un diseño del trabajo y una motivación de los empleados que resulten satisfactorios. El saber lo que la gente espera de su trabajo, ayudara a diseñar los trabajos, los sistemas de compensación y otras estructuras no remunerativas de forma tal que, tanto el empleado como la organización queden satisfechos.

1.2.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Nos guiaremos de los siguientes objetivos que nos sirven de guía:

- **OBJETIVO GENERAL.**

- Elaborar una propuesta de beneficios e incentivos de carácter no remunerativo para mejorar la satisfacción en la organización de Bomberos Voluntarios de Villa Dolores.

- **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Aproximarnos a conocer la satisfacción de los individuos frente a su trabajo.
- Conocer e identificar las recompensas/reconocimientos valorados como importantes por el personal para fomentar la satisfacción laboral.
- Definir beneficios e incentivos no remunerativos para promover la satisfacción en el trabajo.
- Reforzar la definición formal del organigrama y descripción de los puestos a los fines de aplicar beneficios e incentivos no remunerativos.



CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. ¿QUE ES LA MOTIVACION?

El concepto de motivación es utilizado en diversos contextos y con distintos sentidos. Es además, un fenómeno complejo, y como tal puede ser abordado desde diferentes perspectivas. Nosotras, para nuestro trabajo nos vamos a basar en el desarrollo de la motivación en el trabajo y su relación con otro fenómeno esencial del comportamiento organizacional, como es la satisfacción.

“Motivación es el concepto que utilizamos al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parte de él para iniciar y orientar su conducta”²

La motivación es un motor que se pone en movimiento con un estímulo. Es algo interno, que parte de cada individuo, aunque también depende del entorno que los directivos hayan logrado en su área.

La motivación del personal hacia los objetivos es fundamental para alcanzar el éxito. Cuando el personal trabaja desmotivado lo manifiesta de diferentes formas, una de ellas es disminuyendo sus deseos, puede ser el deseo a no concurrir a su lugar de trabajo, bajo esas condiciones su rendimiento será deficiente, generando en el grupo más desmotivación.

Por lo tanto, podemos definir la motivación como un proceso mediante el cual un trabajador, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinadas metas organizacionales, y a la vez permiten satisfacer necesidades importantes del individuo.

² GIBSON, J. IVANCEVICH, J Y DONELLY, J. *Las Organizaciones* Comportamiento- Estructura y Procesos. Editorial Irwin. Madrid. 1996.

Podríamos graficarlo de la siguiente forma: **Círculo de desmotivación:**³



2.1.1. TIPOS DE MOTIVACION

La motivación puede tener dos grandes fuentes. Puede emanar de las necesidades internas del individuo o puede surgir a partir de las presiones y los incentivos externos. De allí deriva la existencia de dos clases de motivación: la extrínseca y la intrínseca.

*“La **motivación extrínseca**, está provocada por recompensas o incentivos que son independientes de la propia actividad que el sujeto realiza para conseguirlos y cuyo control depende de personas o eventos externos al propio sujeto que realiza la actividad.*

Como ejemplos pueden mencionarse las recompensas monetarias, mejoras en el ambiente de trabajo, una felicitación, etc.; diferentes medios a los que recurre la organización en procura de incentivar el desempeño o incrementar la satisfacción.

³ CAMARA ARGENTINA DE COMERCIO *Formación y motivación de equipos de trabajo* curso on line. Mayo 2010.

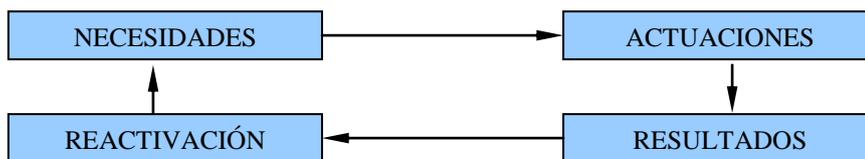
*Mientras que la **motivación intrínseca** se basa en aspectos característicos de la propia actividad (el trabajo en sí), motivadores por sí mismos.*

Representan aquellas recompensas que se identifican con la propia acción y sin mediación de otras personas, que por tanto, están bajo el control del individuo que realiza la acción”.⁴

La realización, por ejemplo, de un trabajo desafiante para el cual se tiene las aptitudes necesarias, hace que la actividad sea, de por sí, satisfactoria.

2.1.2 PROCESO DE LA MOTIVACIÓN

La motivación sigue este proceso:



El proceso parece fácil, en ese caso los directivos tendrían que conocer los deseos de sus subordinados, controlar sus actuaciones y permitirles a través de ellas satisfacer sus necesidades, pero además de eso existen razones como: las personas no tienen los mismos deseos, no se comportan siempre igual aun cuando tengan las mismas necesidades, los resultados no acompañan necesariamente las expectativas del motivador y las reacciones de las personas no son previsibles.

2.1.3. LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

En realidad es difícil conocer que elementos motivan a un trabajador, ya que existen muchos factores, desde el dinero para cubrir las necesidades

⁴ DEVALLE ADRIANA, CAROLA NESTOR. *Ciencias del Comportamiento I*. Guía de Estudio para las Carreras Ingeniería de Sistemas, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Recursos Humanos. Educación a Distancia, Instituto Universitario Aeronáutico. Junio 2001

básicas, hasta aspiraciones y sueños. Algunos elementos que podrían motivar a un trabajador son los siguientes:⁵

- Horarios flexibles, quizá uno de los beneficios más interesantes para el trabajador, ya que ayudan a compatibilizar vida laboral y profesional.
- Vacaciones, un elemento singular que ayuda a las empresas que trabajan con largas y rutinarias horas de trabajo.
- Tickets de comida para el trabajador.
- Seguro médico, elemento esencial en el momento de preocuparse por la salud de un empleado.
- Entregar reconocimientos por participaciones en la compañía, ya que es un aspecto positivo para el empleado, por cumplir los objetivos organizacionales.

Es tan importante conocer lo que motiva como lo que desmotiva a un trabajador, para ello es necesario identificar cuáles son las causas, para actuar sobre ellas:

- Falta de cumplimiento de las promesas laborales.
- Mala asignación de las personas a los puestos.
- Falta de reconocimiento.
- Falta de comunicación.
- Exceso de trabajo y rutina, no teniéndose en cuenta aspectos emocionales.

La retribución es un elemento fundamental de motivación. No el más importante, pero sí imprescindible. Pagar a los empleados es un signo que

⁵ Stoner, James y Freeman Edward, CAMARA ARGENTINA DE COMERCIO *Formación y motivación de equipos de trabajo*, curso on line. Mayo 2010.

evita que los empleados se desmotiven. Es una de las maneras en que los gerentes pretenden mejorar la motivación incrementando el pago de los trabajadores, bajo el concepto “te pago más para que produzcas más”; sin embargo, el factor monetario puede o no elevar la motivación, pero eso va dependiendo de cada persona.

2.1.4 RESULTADOS ESPECIFICOS DEL TRABAJO

La comprensión de las necesidades del empleado, puede ayudarnos a entender su conducta. Puede considerarse que los resultados que los empleados obtienen por asumir cierta conducta en el trabajo, son las razones por las cuales trabajan.

Normalmente se asocian a cualquier papel de trabajo, cinco resultados específicos:⁶

✓ Salarios

El dinero en sí y por sí mismo no es importante, adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades. El dinero puede por ejemplo, comprar bienes para la existencia material, y así servir para satisfacer las necesidades existenciales de los empleados. El dinero puede servir también como vehículo para satisfacer las necesidades de relación. Finalmente, si los empleados consideran al dinero como indicador del desarrollo personal, puede jugar un papel en la satisfacción de las necesidades de crecimiento, al servir como criterio de realización personal.

Aparentemente el dinero es importante, es el empleado quien lo considera como medio para la obtención de un fin deseado; pero, el dinero no es el único vehículo para satisfacer todas las necesidades del empleado.

✓ Consumo de energía física y mental

⁶ ALDAG RAMON, BRIEF ARTHUR *Diseño de tareas y motivación del personal*. Editorial Trillas. México. Segunda Reimpresión: abril 2000.

Las demandas de la mayor parte de los trabajos mantienen a sus ocupantes física o intelectualmente activos. Este consumo de energía llena el tiempo del empleado e inhibe la aparición del ocio y del aburrimiento.

El valor del consumo de energía depende, al menos de dos condiciones. Primera, el valor fijado al consumo de energía depende del estado de privación del individuo. La persona que busca la forma de pasar el tiempo, probablemente dará un mayor valor a los aspectos de consumo de energía en el trabajo, que aquella persona a quien no le alcanza el tiempo para hacer frente a sus responsabilidades cotidianas. . Segunda, las primeras experiencias de sociabilización pueden conducir a la valorización del consumo de energía.

✓ **Producción de bienes y servicios**

El consumo de energía en el trabajo está dirigido hacia la producción de algunos bienes y servicios. Esta función productiva puede construir una razón importante para trabajar.

Si el producto final de las actividades del trabajo de un individuo se considera como un producto o servicio valorado, entonces la oportunidad de que la función productiva desempeñe un papel importante, es limitada; si el producto final constituye un bien valorado, entonces la contribución del individuo a la producción de ese bien, puede convertirse en una razón importante para trabajar.

✓ **Interacciones Sociales**

La mayoría de los trabajos no se efectúan en un aislamiento total. La importancia de los motivos sociales para trabajar, parecen variar en función de la fuerza de las necesidades de relación del empleado, la correspondencia entre la personalidad del empleado y las personalidades de los compañeros de trabajo, y las interacciones permitidas y requeridas por el trabajo.

✓ **Estatus Social**

Estatus es la posición que ocupan las personas dentro de un sistema social. Un tipo de estatus es atribuido, con el que hace un individuo. Otro tipo de estatus, más aplicable, es el alcanzado, el que una persona adquiere durante el curso de su vida.

Los individuos que logran un alto estatus imponen, relativamente, más respeto y tienen una mayor libertad en su acceso a actividades, personas e información. La gente que trabaja, por lo general, logra niveles más altos de estatus que aquellas que no lo hace. Además, el estatus varía directamente en función del tipo de trabajo.

El estatus social probablemente desempeña un papel, al facilitar la satisfacción de las necesidades de relación y de crecimiento.

2.1.5. PERCEPCIONES, ACTITUDES Y SATISFACCION EN EL TRABAJO

Precisar la complejidad de variables psicológicas como la personalidad, la percepción o las actitudes supone una tarea difícil. De modo que nuestra intención en este sentido es solo proporcionar alguna información útil a los responsables de recursos humanos que pueda servir para solucionar problemas de conducta laboral y lograr resultados eficaces.

- **Percepción:** Es un proceso a través del cual el individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos con el fin de otorgar sentido a su entorno.

Cada uno de nosotros percibimos una determinada realidad, podrá apreciarse total o parcialmente diferente a la de los demás. Las diferencias radican en nuestras experiencias, historias y vivencias a través de las cuales cada persona le dará significado a su entorno.

Así, la percepción ayuda a los individuos a seleccionar, organizar, almacenar e interpretar los estímulos dentro de una interpretación coherente de la realidad. Es decir, la percepción supone la recepción de estímulos, su organización y su traducción e interpretación para influir sobre la conducta y crear las actitudes.

- **Actitudes:** Las actitudes son determinantes sobre la conducta, ya que están ligadas a la percepción, a la personalidad y a la motivación. Es una predisposición que provoca un sentimiento positivo o negativo a la hora de actuar, pensar y sentir de un modo favorable o no frente a un suceso.

Suele experimentarse la llamada Disonancia cognoscitiva que se genera cuando existe una discrepancia o incongruencia entre las ideas, opiniones, creencias y/o conducta. Una vez producida se genera un malestar o desequilibrio interno provocando que se modifique alguna de estas para restablecer el equilibrio, así surge la posibilidad que se genere un cambio en alguna de nuestras actitudes.⁷

Los elementos que usa nuestra conducta para tratar de reducir ese desequilibrio son:

- Un cambio en la conducta, haciendo compatibles nuestras creencias con nuestra conducta.
- Transformar la percepción o el medio que la provoca, generalmente lo que se modifica es la percepción ya que modificar el medio que la provoca no siempre es factible.
- Agregar nuevos elementos tratando de conciliar las aparentes contradicciones, es decir tratar de quitarle fuerza a las ideas disonantes.

⁷ ALDAG RAMON, BRIEF ARTHUR *Diseño de tareas y motivación del personal*. Editorial Trillas. México. Segunda Reimpresión: abril 2000.

La actitud que los trabajadores tienen acerca de su trabajo, es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo.

- **Satisfacción en el trabajo:** Es una actitud que los individuos mantienen con respecto a sus funciones laborales. Es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales el margen de beneficios.

Es una actitud del empleado frente a su propio trabajo. *“El hecho de **Involucrarse en el trabajo** refleja el grado en el cual el empleado llega a identificarse con su propio trabajo, participa en el activamente y considera que su rendimiento en el mismo es un factor importante; **el compromiso organizacional** representa la orientación del empleado frente a la organización, en términos de lealtad a la misma, su identificación y el grado en que se involucra con ella.”*⁸

Los dos conceptos, Compromiso e Implicarse o Involucrarse en la tarea conllevan a generar en el empleado una actitud positiva en el mismo siempre y cuando las anteriores también hayan sido positivas, esa actitud se basa también en la creencia y valores que tiene la persona de lo que “debería ser”. Generalmente lo que afecta en estas percepciones del puesto (lo que el empleado desea del mismo) son:

- Las necesidades.
- Valores
- Rasgos personales

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- *Retribución
- *Condiciones de trabajo

⁸ Robbins, Stephen P y Coulter, Mary, Administración. Edición Octava Edición Pearson Prentice Hall Educación. México. 1998.

- *Supervisión
- *Compañeros
- *Contenido del puesto
- *Seguridad en el empleo
- *Oportunidades de progreso.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Puede decirse que el empleado realiza una comparación y/o evaluación entre las circunstancias personales y las del trabajo, realizando un balance de lo obtenido y lo esperado que dará como resultado la satisfacción o insatisfacción del empleado.

Les importa el ambiente de trabajo, que el mismo sea un lugar físico no solo cómodo sino que les permita un bienestar personal que les facilite hacer su trabajo.

La insatisfacción genera una respuesta negativa en la conducta de la persona, como conducir a realizar acciones, entre otras cosas a abandonar su puesto de trabajo, entorpecer su trabajo limitando su esfuerzo, pueden ver mermadas sus posibilidades de expansión en la organización, tener un trato hostil con sus compañeros puede hacer que las personas se sientan insatisfechas laboralmente.

2.2 LOS INCENTIVOS NO REMUNERATIVOS

Los incentivos no remunerativos o no monetarios comprenden todas aquellas recompensas o retribuciones que no tienen relación con los salarios y que, sin embargo, levantan la moral del trabajador en grado tal que se hace evidente el aumento en esfuerzo y empeño.

Este tipo de incentivos, son aquellos que la organización utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica, no otorgan algo monetario, sino que muchas veces son reconocimientos por mérito, placas conmemorativas, diplomas, vacaciones con goce de sueldo, etcétera.

El objetivo de los incentivos no remunerativos es motivar a los trabajadores de una organización para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizás, no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etcétera).

Reconocimientos no monetarios pueden ser muy motivadores, ayudando a crear sentimientos de confianza y satisfacción.

Estos incentivos de los que estamos hablando, se integran en el sistema de recompensas y castigos, mediante el cual la organización busca dirigir las acciones de quienes en ella trabajan.

El sistema de recompensas puede definirse al otorgar castigos o negar recompensas, así como al otorgarlas. Pero en todos los casos está marcado lo que la empresa quiere y espera de sus empleados: el sistema de recompensas o aun su ausencia, está permanentemente poniendo sobre el tapete los valores de la organización.

Lo que es reconocido o premiado públicamente por los jefes, explícita o implícitamente, es leído e interpretado por todos, como lo que la empresa considera deseable en sus empleados y por lo tanto las habilidades premiadas serán vistas como las posibilitadoras de la permanencia en el puesto de trabajo y/o el progreso dentro de la empresa.

Lo mismo aunque en sentido inverso, ocurre con las conductas castigadas con sanciones, llamados de atención o aislamiento en el ambiente de trabajo,

aplicadas para desalentar conductas y actitudes que puedan perjudicar sus resultados. Por ello es tan importante que los directivos piensen cuidadosamente cuando castigan y compensan, porque están enviando mensajes implícitos de lo que aprueban y lo que desaprueban, y eso no es sin consecuencias.⁹

2.2.1. LOS PROGRAMAS DE INCENTIVOS

Los programas de incentivos son necesarios en las empresas, ya que evitan la rotación del personal dentro de la misma, dando como resultado una empresa con una mejor estabilidad laboral y esto haga que los empleados trabajen en un ambiente laboral más agradable.

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de planes de incentivos es mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores. Las características principales que deben reunir son: el incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la organización y que los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para el personal.

Algunos de los programas de incentivos aplicables pueden ser:

- Obsequios para eventos como cumpleaños, casamientos, nacimientos, etc.
- Obsequios para navidad, pascuas y año nuevo.
- Compensación única anual.
- Cursos de capacitación subsidiados o pagados en su totalidad.
- Partidos de futbol con el equipo de regalo, asados y reuniones de fin de año.
- Concursos de dibujo para los hijos y útiles escolares al comienzo del año lectivo.

⁹ MACELLO CLER CATALINA *Motivación e Incentivos no Remunerativos* Guía de Estudio para la carrera Licenciatura en Recursos Humanos. Educación a Distancia, Instituto Universitario Aeronáutico. Julio 2003.

Después de las primeras veces estos reconocimientos se convierten en derechos adquiridos y pierden su carácter de estímulo, por lo tanto, dejan de ser instancias motivadoras en sí mismas.

Más allá de los programas que otorgan premios específicos por observar conductas determinadas claramente, los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para el mejoramiento del desempeño. Es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales.

Los esfuerzos y programas que se lleven a cabo para diseñar los puestos y para rediseñarlos, como la rotación de puestos, la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto, pueden también considerarse incentivos que conduzcan a un mejor desempeño. Entre otros incentivos no financieros se cuentan también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado.

2.3 TEORIAS DE LA MOTIVACION

Las teorías sobre la motivación se dividen en dos categorías: teorías de contenido y teorías de proceso. Las teorías de contenido centran su atención en los factores de la persona que dan vigor, orientan, mantienen y detienen la conducta. Estas teorías pretenden determinar las necesidades específicas que motivan a la gente. Las teorías de proceso describen y analizan de que forma se vigoriza, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta.

2.3.1 TEORIAS DE PROCESO

Utilizaremos para trabajar la siguiente teoría que describe y analiza cómo se estimula, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta.

TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VICTOR VROOM

La Teoría de las expectativas se fundamenta justamente como su nombre lo indica en lo que las personas esperan que suceda como consecuencia de su esfuerzo. Este abordaje rescata la dignidad de las personas dado que le da mucha importancia a la subjetividad de que sus esfuerzos conducirán a un resultado determinado.

La Teoría de las Expectativas de Vroom sostiene que los individuos, como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Vroom sostenía que la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta, y si comprueba que sus acciones conducirán efectivamente a alcanzarla.

Más específicamente, postula que la motivación de la personas a hacer algo estará determinada por el valor que le otorguen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo) multiplicado por la certeza que tengan de sus esfuerzos ayudaran tangiblemente al cumplimiento de la meta.

La motivación según la teoría de Vroom podría expresarse así:

$$\text{FUERZA} = \text{Valencia} \times \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad.}$$

- Fuerza: intensidad de la motivación de una persona.
- Valencia: intensidad de la preferencia del individuo para alcanzar un resultado.
 - *Valencia Negativa: cuando la persona no desea llegar al resultado.
 - *Valencia Positiva: cuando la persona sí quiere conseguir el resultado.
- Expectativa: la probabilidad de que cierta acción en particular conduzca al resultado deseado. Es decir, el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea.
- Instrumentalidad: la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa, es decir, la evaluación subjetiva del empleado acerca

de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y otorgue las recompensas adecuadas. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas.

Pondrán mucho empeño si consideran que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o ascenso.

Los puntos más destacados de esta teoría son:

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- La persona confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.
- La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

2.3.2. TEORIAS DE CONTENIDO

Teorías que se centran en factores intrínsecos a la persona que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta.

TEORIA DE LOS FACTORES DE FREDERICK HERZBERG

Frederick Herzberg desarrollo la teoría de contenido de los factores sobre la motivación. Los dos factores que identifica en el lugar de trabajo son los motivadores – higiénicos.

Herzberg hablo de ciertos factores que cuando no están presentes producen insatisfacción y desmotivación, pero cuya presencia no produce lo contrario.

Establece que la satisfacción en el trabajo es el resultado de la presencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción se deriva de la ausencia de factores externos.¹⁰

Los llamo "**Higiénicos**" porque al igual que la higiene su ausencia produce enfermedades, pero su abundancia no las cura.

Serian higiénicos:

- El salario.
- Las buenas relaciones con el jefe y con los compañeros.
- Las condiciones laborales.
- La organización de la empresa.
- Las instalaciones.
- El horario.
- Vacaciones etc.

La satisfacción de estas condiciones no motiva necesariamente al empleado. Sin embargo, su ausencia produce insatisfacción entre los trabajadores.

Para Herzberg los factores "**Motivadores**" siguen coincidiendo con las necesidades superiores de Maslow y los describe de forma simétrica a los higiénicos: si están presentes motivan, pero si están ausentes son neutros, no desmotivan. Los factores motivadores hacen referencia al trabajado en sí.

Los factores motivadores serian:

- El grado de autonomía.
- La responsabilidad.
- La formación.
- El desarrollo de capacidades.
- Reconocimiento.
- La iniciativa.
- La creatividad, etcétera.

¹⁰ GIBSON, J. IVANCEVICH, J Y DONELLY, J. *Las Organizaciones* Comportamiento- Estructura y Procesos. Editorial Irwin. Madrid. 1996.

La ausencia de estas condiciones no resulta excesivamente insatisfactoria. Sin embargo, su existencia induce elevados niveles de motivación que dan lugar a buenos resultados laborales, de ahí que reciban la denominación de motivadores.

De la teoría de **Herzberg** se deriva el concepto de enriquecimiento del trabajo que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor. Para lograrlo se debe aplicar lo siguiente:

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.

MODELO DE JERARQUIAS DE NECESIDADES.

Teoría de Abraham Maslow que supone que las necesidades de las personas dependen de lo que ya tienen. Por tanto, en este sentido, una necesidad satisfecha no es un motivador. Las necesidades humanas organizadas de acuerdo a una jerarquía, de forma estructural como una pirámide de importancia se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de mayor prioridad.

Dentro de la estructura al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel la persona encuentra en las necesidades del próximo nivel su meta de satisfacción. El hombre siempre quiere más con lo cual una vez satisfecho lo que él considera básico en ese momento buscara otra necesidad para satisfacer.



5. Autorrealización	Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.
4. Estima	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
3. Sociales	Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
2. Seguridad	Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
1. Fisiológicas	Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

2.4 RECURSOS HUMANOS

“El termino Recursos Humanos se refiere a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como parte de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a que pertenecen. La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos

¹¹ MASLOW, Abraham. *Motivación y Personalidad*. Editorial Díaz de Santos. Madrid. 1991

*los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones”.*¹²

El principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte, haciéndolas mas eficientes y eficaces.

Las organizaciones mejoran mediante el uso más eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el humano. Un uso más eficaz de sus recursos significa producir bienes y servicios aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que la organización debe utilizar solo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios. La suma de estos dos factores conduce a mejores niveles de productividad.

La productividad es la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía. La productividad se incrementa a medida que la organización encuentra nuevas maneras de utilizar menos recursos para alcanzar sus resultados. Mediante avances en la productividad los administradores pueden reducir costos, ahorrar recursos escasos y mejorar las utilidades. La existencia de mejores niveles de utilidad permite que una organización mejore sus niveles de compensación, de prestaciones y de condiciones laborales. El resultado puede ser una mejor calidad del entorno laboral para los empleados, quienes a su vez se encontraran mejor motivados para lograr nuevos incrementos en su productividad.

Las actividades de los recursos humanos contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización y, de manera indirecta, al mejorar la calidad de la vida laboral de los empleados. Es indudable que los directivos de las empresas en ocasiones deben lograr y mantener un delicado equilibrio entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la

¹² WERTHER, Jr. WILLIAM; DAVIS, KEITH; *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill. México. 2000.

organización. Un alto nivel de calidad de la vida laboral no garantiza en sí mismo el éxito económico. Resulta necesario lograr avances en la calidad de la vida laboral y en el nivel de logros financieros de manera que siendo ética y socialmente responsables, al mismo tiempo sean compatibles con las estrategias de la compañía.

2.4.1 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura de una organización esta formada por relaciones relativamente fijas y estables entre puestos y grupos de trabajo. El objetivo fundamental de la misma es influir en el comportamiento de personas y grupos para lograr que el rendimiento sea eficaz.

La estructura de una organización es la pauta formal que indica de que forma las personas y los puestos de trabajo se agrupan en la misma. La estructura suele presentarse gráficamente por medio de un organigrama.

*“La carencia de un organigrama lleva a la confusión, ya que las personas no entienden en qué consiste su trabajo, ni saben que deben hacer, como hacerlo ni con quien han de trabajar. Si no existe un organigrama que aclare las relaciones que existen en la organización, se producirán situaciones confusas e ilógicas. El propio proceso de elaborar un organigrama es buena prueba de la corrección de la organización, ya que cualquier relación que no se pueda incluir en el mismo es probable que carezca de sentido, confundiendo a quienes trabajan en la empresa”.*¹³

Es evidente que la forma en que se organicen los puestos de trabajo para conseguir un mejor control y coordinación de los mismos produce importantes efectos sobre la eficacia de una organización.

¹³ GIBSON, J. IVANCEVICH, J Y DONELLY, J. *Las Organizaciones* Comportamiento- Estructura y Procesos. Editorial Irwin. Madrid 1996.

2.4.2 ¿QUÉ SON LOS ORGANIGRAMAS?

Los organigramas, en general, son la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización en un momento determinado.

Descriptivamente, los organigramas son hojas o cartulinas, en las que cada unidad organizacional es representada por un cuadro que contiene el nombre de la unidad y donde se representa los canales de autoridad y responsabilidad, mediante la unión de los cuadros, utilizándose líneas continuas o discontinuas, las mismas que representan las líneas de autoridad jerárquica, funcional y staff (asesoría).

Finalidad de los organigramas: un organigrama cumple las siguientes finalidades:

- a) Establece la división de funciones y niveles jerárquicos.
- b) Fija las líneas de autoridad y responsabilidad.
- c) Señala las líneas de comunicación.
- d) Permite identificar a los jefes de cada área y/o unidad organizacional.
- e) Señala las relaciones entre áreas y unidades organizacionales.

Un área organizacional puede estar conformada por una o más unidades organizacionales.

Tipos de relaciones de autoridad que establecen los organigramas:

a) Relación lineal: que corresponde a la que se deriva de los niveles de la organización, como consecuencia de la jerarquía establecida y la unidad de mando.

b) Relación funcional: que es la que se fundamenta en la especialidad funcional de cada unidad organizacional, extendiéndose su alcance de autoridad técnica funcional a otras unidades de la organización.

Requisitos que deben cumplir los organigramas:

a) Deben ser claros y no tener número excesivo de niveles jerárquicos y unidades organizacionales.

b) Representar, en lo posible, hasta el último nivel de supervisión.

c) Deben contener nombres de unidades organizacionales con preferencia a los nombres de puestos.

d) Procurar la simplicidad en su interpretación.

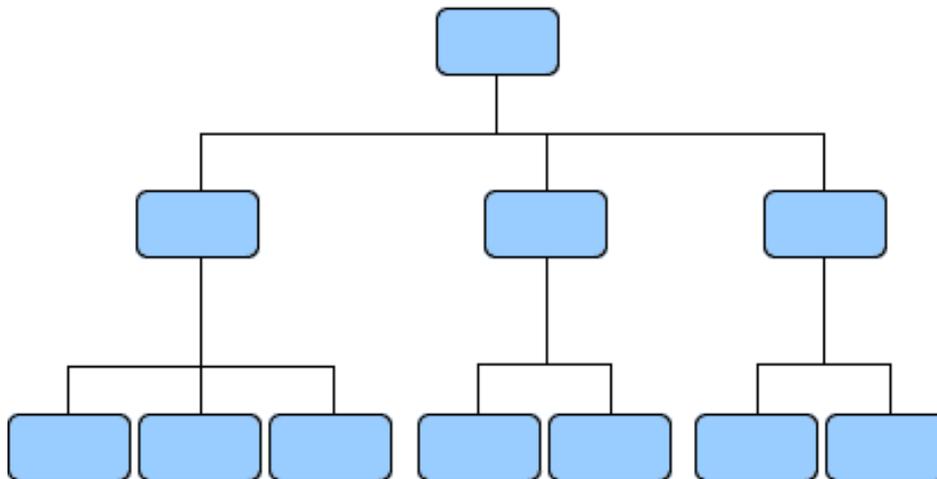
e) Deben utilizarse cuadros de diferentes tamaños para representar los niveles jerárquicos.

Generalmente hay tres versiones que son las más difundidas. Estos son los organigramas verticales, horizontales y circulares.

Utilizaremos para nuestra propuesta el organigrama horizontal, dejando de lado otros tipos como son el horizontal y circular, por considerarlo el más apropiado sin generar confusión en la interpretación.

a) Organigrama vertical: grafico extraído de ¹⁴

Su lectura es de arriba hacia abajo.



Ventajas

- Son simples en su elaboración.
- Tienen un uso generalizado.

Desventajas

-Confusión respecto al Status (jerarquía), dependiendo de la opción a utilizar.

¹⁴ CAMARA ARGENTINA DE COMERCIO *Formación y motivación de equipos de trabajo* curso on line. Mayo 2010.

-Se produce el efecto de triangulación a medida que crecen los niveles jerárquicos.

2.5 ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS.

Los puestos de trabajo son la esencia misma del grado de productividad de una organización. Si están bien diseñados, la organización progresara hacia el logro de sus objetivos. De otra manera, la productividad se vera afectada.

2.5.1 OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Antes de recopilar información sobre puestos específicos, es necesario informar a los empleados las razones que llevaron a la empresa a efectuar el análisis de puestos. Esta explicación y el comentario de que los resultados del trabajo se conocerán en todos los niveles haciendo llegar a cada persona una descripción específica de su función garantizaran su colaboración.

Otro paso importante consiste en que la persona que analice se familiarice con la organización en si y con su entorno externo. Debe conocer a fondo el propósito, la estrategia, la estructura, los insumos (personal, materia prima y procedimientos) y los productos de la organización (objetos y servicios).¹⁵

Cuando ya se posee un grado adecuado de conocimiento del entorno – la organización, el trabajo y los empleados- , y los empleados comprenden el objetivo de la labor de obtener información para el análisis de puestos, entonces necesitamos:

- Identificar los distintos puestos que existen en la organización y que es necesario analizar.
- Elaborar un cuestionario para el análisis del puesto.
- Obtener información para el análisis del puesto.

¹⁵ WERTHER, Jr. WILLIAM; DAVIS, KEITH; *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill. México. 2000.

A continuación, desarrollamos preguntas que suelen formularse en los cuestionarios y consideradas como guía al llevar adelante nuestra indagación:

Nivel de identificación: el cuestionario comienza con una identificación clara del puesto y como encaja dentro de un departamento y una división de la organización.

Deberes y responsabilidades: el cuestionario debe establecer el propósito u objetivo del puesto, las distintas acciones que la persona lleva a cabo para cumplir sus obligaciones y una descripción adecuada de estas acciones y las condiciones que se efectúan.

Características individuales y condiciones de trabajo: además de la información necesaria acerca del puesto en si, los analistas deben obtener datos sobre las características que una persona debe poseer para llevar a cabo cierto trabajo. En esta sección se desea hacer evidente todo aspecto relevante, como formación académica, experiencia, habilidades y aptitudes especiales. La información del entorno en que realiza el trabajo también ayuda mucho a comprender el puesto.

Nivel de desempeño: el cuestionario de análisis de puesto incluye también un espacio para informar a la persona que lo utilice respecto a los niveles de desempeño que se emplean para evaluar como esta alcanzando sus objetivos el empleado.

Recolección de la información del puesto: Los datos del puesto pueden obtenerse de varias formas. Los métodos más comunes para analizar puestos son:

Entrevistas: el analista pregunta a los empleados y gerentes en forma individual respecto al puesto que revisa.

Cuestionarios: se distribuyen cuestionarios preparados para que las personas que desempeñan el puesto y el gerente a quien reportan las llenen

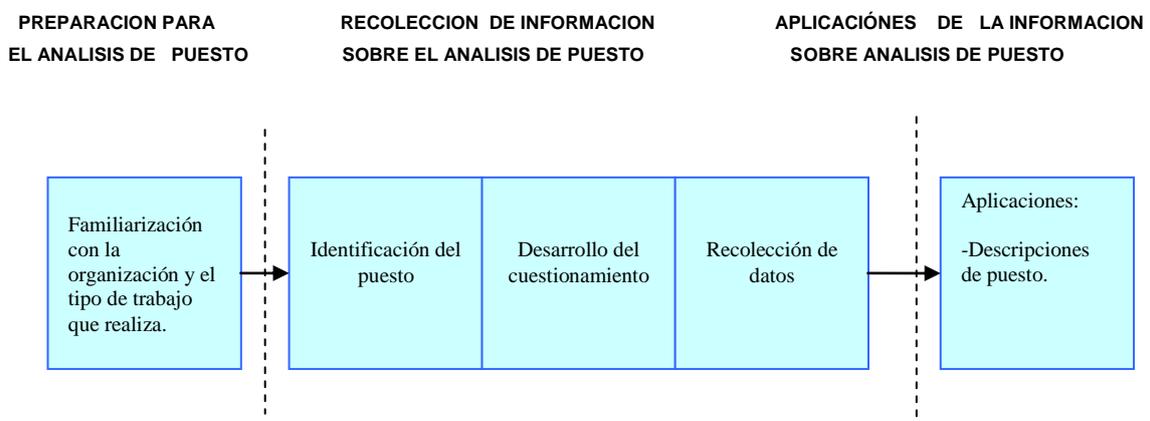
por separados. De esta manera se obtienen datos en las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas en el puesto, propósito del mismo, entorno físico, habilidades, educación, experiencia, requerimientos físicos y mentales.

Observaciones: el analista aprende sobre los puestos al observar las actividades de quienes las realizan y registrarlas en una forma estandarizada.

Diarios: es posible pedir a los ocupantes del puesto que lleven un diario de sus actividades durante todo un ciclo laboral. Por lo general, el diario se llena en momentos específicos del turno de trabajo, por ejemplo cada media o una hora durante un periodo de dos a cuatro semanas.

2.5.2. APLICACIONES DE LA INFORMACIÓN SOBRE ANÁLISIS DE PUESTOS

La realización de las fases de preparación y recolección de datos sobre puestos permite que los departamentos de recursos humanos obtengan información esencial acerca de las actividades que se efectúan en la organización. La aplicación inmediata de esta información la transforma en descripciones de puesto, especificaciones de puesto y estándares de rendimiento. En conjunto, estas aplicaciones de la información derivada del análisis de puestos se convierten en elementos esenciales del sistema informativo del departamento de personal. Las fases descritas se detallan en el siguiente cuadro: ¹⁶



¹⁶ WERTHER, Jr. WILLIAM; DAVIS, KEITH; *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill. México. 2000.

2.5.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Una descripción de puestos es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido varían de una a otra compañía.

Los siguientes son elementos básicos en una descripción de puestos:

- Código: especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento a que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.
- Fecha: dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.
- Identificación de la persona que describió el puesto: información de utilidad especial para que el departamento de personal verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

Resumen del puesto y sus responsabilidades:

Después de identificar el puesto el siguiente paso consiste en una descripción concisa del puesto de trabajo. En ella se especifica que es el puesto, como se lleva a cabo, por qué y para qué.

Dado que la efectividad en la toma de las decisiones del área de recursos humanos depende de una buena comprensión del puesto, es conveniente que cada una de las principales responsabilidades se describa en términos de acciones específicas. Siempre es conveniente identificar las tareas y actividades que se efectúan, con razonable grado de precisión.

Condiciones de trabajo: esta parte del cuestionario describe las circunstancias y las condiciones en que se desempeña la labor. Por ejemplo, la posibilidad de trabajar en condiciones de un trabajo variable, la necesidad de realizar viajes imprevistos y la posibilidad de enfrentar riesgos laborales.

Aprobaciones: el grado de precisión y confiabilidad de una descripción de puesto es un elemento fundamental, por lo que es frecuente que el documento final lleve la aprobación de las personas que participaron en su elaboración: el supervisor y los gerentes de línea deben compartir la responsabilidad de verificar que el trabajo de obtención de datos sobre el puesto se realizó de manera adecuada. La fecha en que se hizo la última verificación es de obvia importancia porque señala la última vez que se comprobaron las observaciones del departamento de recursos humanos y de los especialistas del área.



CAPÍTULO III: INTERVENCIÓN

3.1. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

3.1.1. PLAN DE INCENTIVOS NO REMUNERATIVOS

Con el objeto de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de su familia a cargo, nuestro plan de cambio propone la aplicación de beneficios de carácter no remunerativos que deberá brindar la institución a los empleados.

Nuestra propuesta pretende lograr un cambio de actitud de los trabajadores, ofreciendo beneficios y servicios, respondiendo así a las demandas de los empleados. Con estos programas de beneficios, se pretende crear y estimular la moral y pueden ser clasificados bajo la función de integración de los empleados dentro de esta asociación.

A través del desarrollo de un plan de cambio, los empleados pueden contribuir a mejorar su desempeño y permanecer en la organización, logrando conformar un grupo de trabajo satisfecho y estable en el tiempo.

Es importante que los mencionados beneficios hagan una contribución a la organización. Sin descuidar además que se deben tener en cuenta que el beneficio habrá de tener una cobertura tan amplia como sea posible. La Organización debe establecer planes de acuerdo a las necesidades reales de la mayoría de sus empleados.

Estos beneficios son financiados total o parcialmente por la empresa constituyendo un medio de motivación para los empleados y lograr un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Consideramos que una de las ventajas que obtiene una empresa con un paquete atractivo de beneficios e incentivos no remunerativos, es la posibilidad

de atraer, contratar y retener al personal que reúna las condiciones requeridas para brindar un óptimo servicio a la comunidad.

Estos paquetes también inciden sobre las tasas de rotación, es decir, que muchos empleados se sentirán poco dispuestos a renunciar a ventajas que consideran importante.

Los objetivos importantes que se cumplen mediante las compensaciones indirectas en una organización, son los siguientes:

- ✓ Reducción de las tasas de rotación.
- ✓ Desaliento a los movimientos tendientes al conflicto.
- ✓ Ventajas para el reclutamiento de personal.
- ✓ Satisfacción de los objetivos de los empleados.

En cuanto a los costos consideramos que el criterio más conveniente a aplicar es el que deben ser de participación mutua, aún cuando la organización decida absorber una mayor porción de los mismos.

Para determinar la aplicación de un plan de beneficios se debe tomar en cuenta que las ventajas que produzcan sean superiores a los costos que provoquen en la asociación.

La propuesta de cambio incluye el otorgamiento de los siguientes incentivos:

- ❖ Asistencia Psicológica.
- ❖ Servicio de Comedor.
- ❖ Entrega de guardapolvos y útiles escolares para hijos del personal.

ASISTENCIA PSICOLOGICA

Este beneficio fue planteado por el Jefe de Bomberos Voluntarios de Villa Dolores en el transcurso de las entrevistas realizadas, poniendo como ejemplo en su relato acontecimientos desagradables a los que han tenido que enfrentarse los bomberos intervinientes en siniestros, los cuales generan un ambiente tenso y estresante.

Consideramos que están dadas las condiciones para apoyar esta alternativa de propuesta de cambio, según los datos recabados en las encuestas, ya que:

- Resulta de provecho para el personal las charlas, talleres y cursos para su crecimiento personal.
- Se realizan los procedimientos de formación y desarrollo del personal.
- Impulsa y apoya la Dirección actividades de mejora dentro de la organización.

En la asociación de Bomberos Voluntarios, si bien se le concede una gran importancia a la formación técnica del nuevo personal, consideramos que se incluyen pocas horas de apoyo profesional, es decir, asistencia psicológica que permita preparar a los miembros del cuerpo activo para hacer frente a emergencias que implican una fuerte tensión o carga emocional.

Uno de los aspectos más importantes de las intervenciones en las que se genera un ambiente altamente estresante son las reacciones del personal interviniente. Por ello, nos parece importante preparar al bombero antes de que tenga que enfrentarse a hechos dramáticos, puesto que en la medida en que conozca los efectos que le pueden producir esas situaciones, menos nocivos serán para él.

Los objetivos de la preparación psicológica son:

- Dotar al bombero de estrategias de afrontamiento para las situaciones de crisis en las que se genere un elevado estrés;

-Prepararlo para la atención a las víctimas, proporcionando la atención humana adecuada, es decir, los primeros auxilios psicológicos;

-Tratar y prevenir los efectos psicológicos a mediano y largo plazo de situaciones de violencia, peligro y destrucción sobre bomberos voluntarios.

-Mantenerlo constantemente entrenado para que su efectividad no sólo no disminuya, sino que se potencie con el tiempo.

La preparación psicológica del bombero es un largo proceso que empieza con la formación básica, continúa con su entrenamiento, y se pondrá a prueba en los siniestros, y dura toda la vida. Esta preparación no solo les facilitará la organización y coordinación del grupo de trabajo, ante el inevitable caos que se genera en los primeros momentos de una emergencia, lo cual es fundamental para calmar a las víctimas, sino que le brindará a cada bombero la seguridad de que es un profesional competente, y por tanto consideramos que este es un factor que puede influir en la motivación, la autoestima y el crecimiento personal del bombero. Es fundamental para mejorar el estado de ánimo de la víctima o víctimas la sensación de control y organización, de que los que trabajan son profesionales competentes que saben lo que hacen y dominan la situación.

Durante los entrenamientos, el bombero puede poner en práctica las técnicas para controlar el estrés y los primeros auxilios psicológicos aprendidos en la formación básica. Con estas técnicas aprenderían a adaptarse y hacer frente a los acontecimientos habituales en su profesión.

Para el desarrollo de esta propuesta se requerirá la ayuda de un profesional especializado en psicología el cual desempeñará sus funciones a través de un programa previamente establecido el cual incluirá sesiones individuales y grupales de trabajo. Nuestra propuesta comprende la inclusión, tanto de formación básica como el entrenamiento de los bomberos, de una verdadera preparación psicológica, que dividimos en dos grandes áreas:

- Técnicas de adaptación al estrés, con la finalidad de que el rescatador adquiera unas buenas estrategias de afrontamiento.

- La asistencia psicológica de emergencia a las víctimas, trabajando principalmente para su protección y bienestar.

Estos dos tópicos serán dictados de acuerdo a un cronograma con fechas establecidas con una duración de seis meses de manera grupal y también a través de sesiones individuales en donde cada bombero pueda expresar abiertamente sus emociones y sentimientos sin estar afectados por la opinión de los demás. También, luego de que se presenten situaciones de emergencia los bomberos tendrán la posibilidad de acceder a sesiones psicológicas individuales donde reciban orientación y consejo respecto a su forma de proceder.

SERVICIO DE COMEDOR

Si bien de acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas la mayoría del personal de Bomberos Voluntarios de Villa Dolores esta satisfecho con el horario de trabajo, es una realidad que son jornadas arduas en muchas ocasiones.

Esta propuesta se sugiere para maximizar el tiempo y organizarse mejor, sobre todo en época de riesgos de incendios, donde es muy alta la demanda de su labor y no se puede descuidar el tema de su alimentación.

Consideramos este beneficio un servicio adicional que puede conducir a:

- Satisfacer las necesidades alimenticias del personal, ofreciendo un ambiente agradable que favorezca la distensión y la integración de los mismos.
- Ofrecer una jornada agradable, favoreciendo la motivación por el trabajo.

El propósito de este beneficio es otorgar a los empleados de la institución, un servicio de comedor en forma eficiente y oportuna, garantizando la calidad de los alimentos y la atención al personal.

Este beneficio será gestionado por una persona que se designará como encargado del comedor, debiendo garantizar que el mismo cumpla sus objetivos con eficacia y eficiencia.

Las normas de este servicio son:

- Revisar que el servicio de comedor que se proporciona al personal, se desarrolle con eficiencia e higiene.

- Proporcionar los diferentes servicios en sus horarios correspondientes:

Desayuno: lunes a viernes: 8:30 a 9:30 horas

Almuerzo: lunes a viernes: 13:00 a 14:00 horas

Merienda: lunes a viernes: 18:00 a 19:00 horas

Cena: lunes a viernes: 22:00 a 23:00 horas

- Será responsabilidad del Encargado del comedor abrir el mismo a la hora correspondiente para iniciar cada servicio.

- Será responsabilidad del Encargado, llevar a cabo el rol de la limpieza diaria en cada uno de los turnos.

- Evitar la sustracción del comedor los utensilios para la alimentación (tazas, platos, vasos, cubiertos, ollas, etc.)

- Supervisar que la entrada y salida al comedor por parte de los empleados se lleve a cabo en forma ordenada, para evitar inconvenientes o accidentes.

El procedimiento de este beneficio es el siguiente:

1. Ingreso al comedor, mostrando credencial.

2. Supervisar que la salida del comedor por parte de los empleados se lleve a cabo en orden y vigilar que los utensilios sean entregados al personal de limpieza para su arreglo y atención.

3. Informar la cantidad de personas que accedieron al comedor, así como cualquier anomalía que se presente.

En cuanto a los gastos para hacer frente a esta propuesta, serán financiados del propio presupuesto anual que es enviado desde el gobierno. Si los aportes del estado son insuficientes, se pueden complementar con aportaciones voluntarias de los socios y donaciones de la comunidad.



ENTREGA DE GUARDAPOLVOS Y ÚTILES ESCOLARES PARA HIJOS DEL PERSONAL

Esta propuesta se apoya en los datos recabados, los que reflejan un alto grado de insatisfacción con la compensación que reciben por su labor, y con el reconocimiento que obtienen por el trabajo bien hecho. Sumamos a estos resultados que este beneficio fue planteado por más de un bombero en el desarrollo de las encuestas y en conversaciones que tuvimos con ellos en nuestras visitas al cuartel, y por ello lo consideramos en nuestra propuesta.

Nuestra iniciativa sería la realización de una entrega anual de guardapolvos y útiles escolares para los hijos en edad escolar de los empleados de la institución de Bomberos.

De esta forma, la ayuda escolar otorgada, amortiguaría los gastos que las familias deben realizar frente al inicio del ciclo lectivo de sus hijos.

La entrega consistirá en útiles escolares, mochilas y guardapolvos para los hijos del personal y se realizara en el mes de febrero, antes del inicio del ciclo lectivo.

La forma de acceder a este beneficio será sencilla: el empleado deberá presentar la constancia de alumno regular que certifique la asistencia del alumno, completar el formulario de solicitud correspondiente, fotocopia del DNI del empleado, fotocopia de partidas de nacimiento de cada hijo en edad escolar.

En cuanto a la solicitud, podrán anotarse a todos los hijos que compongan el grupo familiar y a la hora de realizar el trámite, los padres deberán aclarar a que nivel educativo corresponde el menor (inicial, primario o secundario).

La obtención del beneficio de entregas de mochilas se extiende a todos los niveles educativos, mientras que el de guardapolvos, solo esta destinado para aquellos que asisten al primario. A su vez, deberán asentar el talle del niño a la hora de iniciar el procedimiento.

Con respecto a los bolsones de útiles escolares, los mismos están equipados con: lapiceras, lápices, regla, cartuchera, goma de borrar, sacapuntas, marcadores, cuaderno y bloc de hojas.

En cuanto a los gastos para hacer frente a esta propuesta, serán financiados del propio presupuesto anual que es enviado desde el gobierno. Si los aportes del estado son insuficientes, se pueden complementar con aportaciones voluntarias de los socios y donaciones de la comunidad.

3.1.2. ORGANIGRAMA

En nuestra propuesta de intervención nuestro objetivo fue también realizar la confección de un organigrama, este instrumento les permitirá identificar claramente las funciones y niveles jerárquicos así como también las líneas de comunicación.

Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización o de las personas vinculadas a ella que conozcan, a nivel global, sus características generales

Una gran ventaja es que ayuda a diferenciar niveles y áreas jerárquicas dentro de la organización entre los trabajadores generando que el trabajador se ubique en la organización y sepa quién es su jefe, a qué área pertenece, qué naturaleza de trabajo tiene que hacer y principalmente saber cómo aporta su trabajo al área hacia los objetivos generales y específicos de la organización.

La estructura como prueba palpable del organigrama afecta el comportamiento de las personas por el trabajo que realizan. El trabajo en si supone un importante estímulo del comportamiento personal. Todo lo que se exige o espera de una persona puede causar un alto nivel de satisfacción o estrés, ansiedad y problemas psicológicos para la misma.¹⁷

¹⁷ GIBSON, J. IVANCEVICH, J Y DONELLY, J. *Las Organizaciones* Comportamiento- Estructura y Procesos. Editorial Irwin. Madrid 1996.

El trabajo exige que toda persona realice determinadas actividades de forma conjunta con otras que trabajan en su misma organización. Estas actividades pueden ser rutinarias o especiales, pueden exigir grandes o escasos conocimientos, pueden percibirse como retadoras o triviales, y pueden dar lugar a sentimientos de amistad, competencia, colaboración, y satisfacción o traducirse en estrés y ansiedad.

Se presenta el Organigrama confeccionado para la Institución de Bomberos Voluntarios de la ciudad de Villa Dolores (VER ANEXO III).

3.1.3. DESCRIPCION DE PUESTOS

Nuestro tercer punto de la propuesta de intervención es la confección de la descripción de puestos, en donde cada uno de los integrantes pueda identificar claramente la tarea a cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.

A través del Análisis de Puestos la organización podrá definir de manera más eficiente las responsabilidades de cada uno de sus miembros y las tareas que en ella se desarrollan, repercutiendo directamente en su nivel de productividad.¹⁸

Se exhibe la Descripción de Puestos confeccionada para la Institución de Bomberos Voluntarios de la ciudad de Villa Dolores (VER ANEXO IV).

Estas propuestas, totalmente posibles y viables de poner en práctica, forman parte de nuestro Proyecto de Intervención del presente Trabajo Final de Grado.

¹⁸ WERTHER, Jr. WILLIAM; DAVIS, KEITH; *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill. México. 2000.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

4.1. CONCLUSIONES

Los recursos humanos que la institución de bomberos voluntarios precisa hoy en día, deben poseer un sostenido proceso de capacitación y entrenamiento y deben tener absoluto conocimiento y compromiso con los propósitos de la organización.

Las encuestas proporcionaron la información necesaria para determinar la adecuación percibida por el personal en cuanto a: condiciones de trabajo, el nivel de enseñanza de quienes integran la organización y finalmente el nivel de satisfacción en referencia a varios aspectos del trabajo.

Todo ello nos permitió determinar indicadores que mostraban ausencia de motivación en el trabajo en su mayoría. Demostraron conformidad a las condiciones de trabajo; pero por otra parte los resultados arrojados en cuanto a los beneficios en su mayoría manifestaron no recibir beneficios adecuados de la organización. Por ello los beneficios de carácter no remunerativos propuestos tienen la finalidad de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de su familia.

Algunos de los beneficios que consideramos serían valorados positivamente por parte de los empleados han sido propuestos como parte del plan de incentivos no remunerativos. Recordemos que ellos son financiados total o parcialmente por la empresa, constituyendo un medio de motivación para los empleados y así lograr un nivel satisfactorio de moral y de productividad.

Entre ellos se encuentran: asistencia psicológica, servicio de comedor, entrega de guardapolvos y útiles escolares para hijos del personal. Se pretende con ellos estimular y generar integración del personal dentro de esta asociación.

La asistencia psicológica, a cargo de un profesional, como un licenciado en psicología, que a través de sus cursos y charlas capacite al personal en el tema de la psicología del stress en emergencias, enfatizara la capacidad de responder a las situaciones cambiantes e impredecibles en muchas ocasiones, que estas tareas puedan encontrar en su desarrollo.

El entrenamiento en este punto busca mantener preparados y en permanente estado de alerta a los recursos humanos, y en condiciones perfectamente operativas. Como así también la maximización de sus habilidades y aptitudes concretas de cada individuo en el desarrollo de las tareas requeridas en los siniestros.

El servicio de comedor es una alternativa propuesta para maximizar el tiempo y organizarse mejor. A la vez que no se descuida su alimentación, muy importante por la demanda que requiere su labor, y se ofrece una jornada mas agradable, que favorezca la motivación por el trabajo.

Con la iniciativa de la entrega anual de entrega de guardapolvos y útiles escolares para hijos del personal, se los ayudaría a amortiguar los gastos que las familias deben realizar al inicio del ciclo lectivo de sus hijos, y que sientan que la institución esta presente y atiende sus sugerencias y necesidades.

Con la confección del organigrama buscamos que la asociación tenga una estructura organizacional donde se ordenen eficientemente los puestos, y que permita lograr un mayor rendimiento, en razón de los objetivos de la misma.

El análisis y descripción de los puestos permite orientar a los recursos humanos para el desarrollo de las tareas de acuerdo a la particular forma en la que éstas tareas se deben desarrollar en la institución.

La apropiada realización de las actividades que requiere cada puesto a su vez ahorra muchos esfuerzos, costos y tiempo a la asociación.

En éste punto, a nuestro criterio, se maximizan los esfuerzos y se evita que por simple desconocimiento, los individuos no aporten el trabajo que pueden aportar o encuentren inapropiado el ambiente de trabajo en función de sus propias expectativas.

Sostenemos que es una forma efectiva para conseguir que las personas actúen de acuerdo a sus propias capacidades en su puesto, estableciendo como orientación los propósitos que la sociedad de bomberos se ha planteado a sí misma. Es decir que la institución puede conseguir identificación y compromiso de la gente para con los intereses mayores de la misma.

El diseño de un programa de incentivos no remunerativos requiere encontrar equilibrio entre permitirle cumplir a las personas con sus objetivos y expectativas, y poder adaptarse a los objetivos estratégicos de la institución, a las características propias y del entorno.

A nuestra opinión, nuestra propuesta de incentivos no remunerativos va a tornar un valor importante, al proporcionar guía, sustento y apoyo constante a los individuos. Lo cual redundara en motivación del personal, compromiso y deseos de permanecer en la institución y porque no en un atractivo para nuevos ingresantes.

Se tiene que tomar en cuenta la gran importancia que tienen los programas de incentivos dentro de cualquier tipo de organización (pública o privada) y que vale la pena diseñarlos y ponerlos en práctica y realizarle su seguimiento y revisión para cuantificar los beneficios que dichos programas hayan traído a la organización.

CAPÍTULO V: ANEXOS.

I. REGIMEN DE CALIFICACIONES Y ASCENSOS.

El personal será calificado anualmente mediante las fórmulas de Concepto y calificación, vigentes al efecto, para cada año calendario. Los ascensos se harán en consonancia con el orden establecido en la escala Jerárquica; de grado a grado, año a año y por promoción.

El Jefe del Cuerpo Activo, será calificado por la Comisión Directiva, en reunión especialmente citada al efecto por notificación escrita. La reunión será presidida por el Presidente o su remplaceante natural.

El Sub - Jefe será calificado por una mesa, presidida por el Jefe del Cuerpo Activo, e integrada además por el Presidente o dos miembros designados al efecto, por la Comisión Directiva.

Los demás integrantes del Cuerpo Activo serán calificados por una Junta presidida por el Jefe del Cuerpo, e integrada además por el Sub-Jefe y el Presidente, o dos miembros designados por la Comisión Directiva.

Los Oficiales, Suboficiales, Bomberos y Aspirantes, que obtengan mayor puntuación serán mencionados en el panel de Órdenes y Noticias por el término de 30 días.

Todo personal del Cuerpo Activo que sea calificado con insuficiente, quedará en categoría de observado, para el siguiente período. En caso que en dicho período no obtuviere como mínimo una calificación de bueno será dado de baja.

Los legajos de calificación, conforman la base para la promoción a los cargos dentro del Cuerpo Activo.

Las calificaciones se realizarán a todo el personal sobre los conceptos de:

1) VOCACIÓN:

Contracción a la tarea. interés por el cuerpo, permanente actividad hacia los diversos trabajos de la sociedad y el cuerpo reflejados en iniciativas, creatividad, ideas de progresos, ensayos y experimentos. Constante superación profesional. Espíritu de colaboración y lealtad hacia los intereses de la sociedad y el cuerpo. Solidaridad y ayuda a sus compañeros y a la comunidad toda. Amplia visión de los fines de los cuerpos de Bomberos Voluntarios.- Valoración 5 Puntos.

- a. Dedicación a la labor del cuerpo. Permanente superación profesional. Afecto hacia el cuerpo e interés por el desarrollo de sus finalidades. Ideas de iniciativa y progreso. Colaboración y confraternidad en la obra general del cuerpo. Clara visión de los fines del cuerpo. - Valoración 4 Puntos.-
- b. Entusiasmo por la función propia del Bombero. Colaboración en los trabajos del cuerpo. Promoción de nuevos métodos e iniciativas interesantes. Afecto al cuerpo de Bombero. Espíritu de solidaridad. – Valoración 3 Puntos
- c. Disposición para las labores y tareas propias del bombero espíritu de solidaridad. Valoración 2 Puntos.
- d. Bombero indiferente. Valoración 0 Puntos.

2) CAPACIDAD TECNICO PROFESIONAL

- a) Amplios conocimientos generales. Clara visión de los problemas y correcta aplicaciones de las soluciones. Capacidad para la elección de los instrumentos de trabajo. Técnica para lograr los fines perseguidos. Amplios conocimientos sobre hidráulica aplicada a la extinción,

composición atmosférica, instrumento de medición, características físico química de la combustión, electricidad y su incidencia en los siniestros. Profunda comprensión de las tareas que compete a la dotación. y de las normas relativas a la misión profesional en los incendios. Gran competencia en salvamentos en general y primeros auxilios. Conocimientos completos de los materiales primarios y complementarios de la extinción. Cuidado de los materiales y equipos.- Valoración 5 puntos.

- a. Conocimientos generales. Visión de los problemas y posibles soluciones. Comprensión de las tareas que competen a la dotación y de la misión profesional en los incendios. Conocimiento de la hidráulica aplicada a la extinción. Características físico - química de la combustión. Competencia en los primeros auxilios y salvamento en general. Conocimiento de los materiales primarios y complementarios de extinción. Cuidado de los materiales y equipos. Valoración 4 Puntos.
- b. Conocimiento de las tareas y de la misión de la dotación. Visión de problemas. Conocimiento de los materiales primarios y complementarios de la extinción. Nociones sobre la hidráulica aplicada en la extinción. capacidad en la práctica de primeros auxilios y salvamento. Cuidado de los materiales y equipos.- Valoración 3 Puntos.
- c. Conocimiento de las tareas de la dotación. Nociones sobre los materiales de extinción. Nociones de primeros auxilios y salvamento en general. Cuidado de los materiales y equipos.- Valoración 2 Puntos.
- d. Bombero indiferente.- Valoración 0 puntos.

3) CUALIDADES PERSONALES

- a. Demostración práctica de haberse compenetrado con el lema abnegación, sacrificio, desinterés. Comprensión humana. Sentido de camaradería. Espíritu de justicia y rectitud. Perseverancia comprensión y dominio de si mismo. Gran sentido de la responsabilidad. Espíritu de solidaridad e integración con sus compañeros y la comunidad toda. Valoración 5 Puntos.
- b. Condiciones de abnegación, sacrificio, desinterés. Espíritu de justicia y rectitud. Dominio de si mismo. Sentido de la responsabilidad. Espíritu de solidaridad e integración de sus compañeros y la comunidad toda. Valoración 4 Puntos.
- c. Condiciones de abnegación, sacrificio, desinterés. Dominio de si mismo. Sentido de la responsabilidad. Espíritu de solidaridad e integración de sus compañeros. Valoración 3 Puntos.
- d. Condiciones de abnegación, sacrificio, desinterés. Sentido de la responsabilidad. Espíritu de solidaridad e integración con sus compañeros. Valoración 2 Puntos.
- e. Bombero indiferente. Valoración 0 Puntos.

4) ASISTENCIA

Se computará la asistencia a:

- a) Siniestros
- b) Simulacros
- c) Cursos y conferencias
- d) Reuniones institucionales
- e) Reuniones u eventos sociales
- f) Tareas asignadas en el cuartel.



g) Tareas asignadas fuera del cuartel.

5) PUNTUACION:

- a. 100 % de cumplimiento 5 Puntos.
- b. 99 % a 80 % de cumplimiento 4 Puntos.
- c. 79 % a 60 % de Cumplimiento 3 Puntos.
- d. 59 % a 40 % de cumplimiento 2 Puntos.
- e. 39 % a 25 % de cumplimiento 1 Puntos.
- f. 24 % a 0% de cumplimiento 0 Puntos.

6) APRECIACIÓN GENERAL DE LA CALIFICACIÓN Y SU CORRESPONDIENTE CONCEPTO.

El que obtuviere de:

- a. 19 a 20 Puntos, excelente.
- b. 16 a 18 muy bueno.
- c. 10 a 15 bueno
- d. 0 a 9 Insuficiente

7) CALIFICACIÓN EXCLUSIVA PARA OFICIALES

a) Competencia funcional y de gobierno:

- a) Condiciones de carácter para dirigir al personal
- b) Capacidad para la orientación profesional de personal
- c) Criterio para usar las atribuciones de mando para con el personal
- d) Habilidad para distribuir tareas al personal
- e) Conocimiento de las disposiciones estatutarias, reglamentarias, Leyes y su aplicación.
- f) Relaciones con la superioridad y la Comisión Directiva.

Valores de calificación:

- a) Excelente
- b) Muy Bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Insuficiente

b) Labor Administrativa:

- a) Redacción de Documentos oficiales (Notas e informes)
- b) Confección y redacción de partes y planillas
- c) Organización y confección de libros y registros y demás documentación reglamentarias.

Valores de Calificación:

- a) Excelente
- b) Muy Bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Insuficiente

c) Concepto general:

- a) Excelente
- b) Muy Bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Insuficiente

Al calificar al personal debe confeccionarse un acta, firmada por los integrantes de la mesa calificadora. El mismo temperamento debe adoptarse con la calificación del personal que ocupe cargos que impliquen funciones de mando. Una copia de esas Actas debe remitirse a la Comisión Directiva, para su información oficial y otra al legajo personal.

8) ASCENSOS: Los mismos podrán ser por:

a) Nivel De Capacitación: Tiene carácter permanente si fue avalado por el organismo de control, si se logro por los programas internos de capacitación, solamente serán de aplicación dentro de la jurisdicción de la sociedad otorgante. Los ascensos de nivel de capacitación obtenidos por el personal, deben ser anotados en la foja de Servicio Personal, comunicado a la Comisión Directiva y a la Dirección de Defensa Civil.

b) Jerarquía: Será permanente mientras revista en la Sociedad que la otorgó; en caso de traslado a otra Sociedad queda a criterio de la misma el reconocimiento de la jerarquía que se ostenta.

Todo ascenso será promocionado teniéndose en cuenta la Foja de Servicios, la calificación anual y el grado progresivo de capacitación, el que podrá ser adquirido a través de los programas internos de capacitación que cada Sociedad posea, o mediante cursos especiales. Todos los planes y niveles de capacitación serán supervisados por el organismo de control.

Para ser Bombero es imprescindible tener la capacitación mínima aprobada por el organismo de control. Para ser Suboficial es imprescindible tener la capacitación avalado por el organismo de control. Para ser Oficial es imprescindible tener la capacitación avalado por el organismo de control.

Los atributos del cargo, serán otorgados en el acto oficial de celebración del Día del Bombero Voluntario y/o en acto especial con el Cuerpo Activo formado.

9) CAPACITACION: Todo lo relacionado con la organización, constitución, capacitación y funcionamiento de los Cuerpos de Aspirantes y Activos, estará bajo la Supervisión de la Dirección de Defensa Civil de la Provincia. La Federación de Bomberos Voluntarios de la Provincia de Córdoba podrá crear en su seno un organismo de capacitación y Programación.

Dicho organismo bajo la supervisión de la Dirección de Defensa Civil de la Provincia, tendrá como objetivos los siguientes:

- a. La capacitación profesional de los Bomberos Voluntarios
- b. La elaboración del material didáctico, bibliográfico o audiovisual para Bomberos voluntarios.
- c. Evaluar los medios de examen a todo integrante del Cuerpo Activo que desea alcanzar el nivel de capacitación inmediato superior al que se encuentra, debiéndose formar una mesa examinadora y certificar los resultados logrados.
- d. La determinación de especialidades e instructores dentro de la formación profesional del Bombero Voluntario en las Sociedades.
- e. Desarrollar técnicas de organización, tácticas y estrategias recomendables a los Cuerpos Activos.
- f. Fijar criterios que permitan coordinar la utilización de equipos de extinción, rescate, primeros auxilios y comunicaciones a fin de obtener la optimización de los recursos en convocatorias colectivas o regionales.
- g. Promover el intercambio de conocimientos y experiencias entre los distintos Cuerpos Activos, mediante prácticas conjuntas, realización de exposiciones técnicas, concurso de equipos desarrollados por Bomberos Voluntarios, encuentros bomberiles deportivos y otros supervisados por Federación.
- h. Asesorar a la Federación de Bomberos Voluntarios de la Provincia en lo concerniente a la organización de Brigadas especializadas de actuación en el ámbito provincial, nacional e internacional.
- i. Cada Sociedad podrá contar con una escuela de capacitación debiendo respetar los programas que redacte el organismo de capacitación provincial.
- j. Los programas de capacitación de cada Institución deberán contemplar las necesidades regionales.

II. PROCEDIMIENTO EN UNA INTERVENCIÓN.

COMUNICACIONES Y DIRECTIVAS DURANTE EL DESPACHO Y EL ARRIBO DE UNA INTERVENCIÓN

DEL PEDIDO DE INTERVENCIÓN

1. Estará a cargo de la recepción de las Solicitudes de Intervención el Operador de Comunicaciones designado.
2. Las Solicitudes de Intervención podrán recibirse mediante cualquier medio ya sea telefónico, por radiofrecuencia, por avistamiento, personales o programadas, procediéndose a confeccionar el “Registro de Pedido de Intervención” correspondiente y se confeccionara por duplicado.
3. Se procederá a Activar el Sistema de alarma interna, mediante un toque largo, notificándose al Encargado del Servicio de Guardia y al personal de mayor jerarquía presente en la institución haciéndose cargo este último de autorizar la Salida en respuesta a la Solicitud de Intervención.
4. Se procederá a confirmar la veracidad de la Solicitud de Intervención con los medios disponibles.

EL DESPACHO DE LA PRIMERA RESPUESTA

5. Si la confirmación es positiva se procederá a accionar nuevamente la alarma interna con dos toques cortos y el personal pertinente podrá autorizar la salida en repuesta a la solicitud de intervención.
6. En caso de no poder confirmar la solicitud de intervención quedara a criterio y responsabilidad del personal a cargo en el momento, el cual de decidir no

autorizar la salida, procederá a dar aviso a la J.C.A” jefe del cuerpo activo” de inmediato, la cual dará las directivas necesarias.-

7. Se entregará al Jefe de dotación copia del Registro de pedido de intervención, asignándole una clave de desplazamiento de acuerdo a la información recabada.
8. Al confirmar la veracidad del pedido de solicitud de intervención se procederá a recabar más información sobre el mismo siguiendo la guía que a continuación se presenta.
 - 8.1. Lograr establecer la posibilidad de víctimas humanas.-
 - 8.2. Datos que puedan establecer la magnitud real del incidente.-
 - 8.3. Descripción de llamas, humos, cantidad de vehículos, tipo de vehículos involucrados, o todo aquello que nos pueda ampliar el panorama de lo que está sucediendo.-
 - 8.4. Posibles peligros de propagación o agravamiento de la situación.-
 - 8.5. Entorno de la escena social y físico.-

LAS COMUNICACIONES DURANTE EL DESPLAZAMIENTO

9. Se deberá establecer comunicaciones con la dotación durante su desplazamiento al lugar del siniestro.
 - 9.1. El O.C. “operador de comunicaciones” solicitará a la dotación en desplazamiento confirme la dirección o lugar del siniestro.
 - 9.2. En caso de ser correctos los datos se responderá desde el O.C. diciendo “CORRECTO”, en caso de ser incorrectos los datos, desde la central se responderá “ERROR” y se retransmitirán con las correcciones necesarias, colacionándose toda la información nuevamente desde el móvil.-
 - 9.3. Se procederá a confirmar personal que concurre en el móvil y estado de la recepción en la comunicación.-
 - 9.4. De recopilarse más información se procederá a la ampliación de los datos recibidos a la dotación interviniente y de ser necesario se

procederá a la modificación de la clave de desplazamiento.
Realizándose las comunicaciones de acuerdo a los parámetros de
confirmación antes ejemplificados

10. Notificará a los Servicios Auxiliares de prioridad uno.-
11. Se dará aviso inmediato a la J.C.A.
12. Procederá a convocar al personal de la "Reserva Uno" informando la clave de desplazamiento correspondiente al momento.

AL ARRIBO EN EL LUGAR DEL INCIDENTE

13. En el primer momento de haber llegado al lugar, el JD, JO o el JS" Jefe de dotación, Jefe de Operaciones y Jefe de Seguridad) o estos por intermedio de su Operador de Radio (OR)/Encargado de Enlace (EE), procederá a enviar a la central un Pre informe, en el cual constarán los siguientes datos como mínimo:

Incendio:

- 13.1. Descripción de lo afectado.-
- 13.2. Que es lo que está ocurriendo.-
- 13.3. Posibilidad de personas en situación de riesgo, describa.-
- 13.4. Magnitud, posibles peligros y/o complicaciones.-
- 13.5. Necesidades y/o posibilidades de solicitar apoyo de material y/o personal.-
- 13.6. Evaluará y transmitirá a la central si es necesario cambiar la clave de movilización.

Accidentes:

- 13.7. De que se trata.-
- 13.8. Personas heridas y/o afectadas.-
- 13.9. Magnitud, posibles peligros y/o complicaciones.-
- 13.10. Necesidades y/o posibilidades de solicitar apoyo de material y/o personal.-

13.11. Evaluará y transmitirá a la central si es necesario cambiar la clave de movilización.

Recuerde ser breve y objetivo, el propósito de este Pre informe es el que la central y el personal de competencia posea una aproximación del panorama de la situación para realizar previsiones en cuanto a material y personal.

14. En caso que el personal de mayor Jerarquía, se encuentre en la intervención misma este, emanara las directivas a seguir en la central.
15. El único personal habilitado a efectuar comunicaciones entre la central y el personal de la dotación que interviene son los siguientes: Jefe de dotación (JD) o Jefe de Operaciones (JO), Jefe de Seguridad (JS), o el Encargado de Prensa (EP), de acuerdo a la situación particular de la Intervención.
16. El O.C. deberá mantener actualizado a todo el personal movilizado sobre la clave de desplazamiento activa.
17. El O.C. procederá a tomar nota del horario en el Registro de Pedido de Intervención del arribo al lugar por parte de la dotación, como así también de la evaluación primaria.
18. Se mantendrá actualizado, el formulario Reporte de Intervención RI – 2.-

CONSIDERACIONES GENERALES

19. Vocabulario: Se deberá tener especial cuidado al transmitir ciertos datos, debiendo seguir los lineamientos que a continuación se detallan:
 - 19.1. Responsables de la situación: no se deberá evitar afirmaciones sobre ello, se deberán expresar como posible responsable.-
 - 19.2. En lo referente a personas sin vida, se tendrán las siguientes precauciones:

-Identidad de las personas: es facultad policial realizar la identificación de una persona, para lo cual al referirse a la identidad de un individuo aclararemos quien nos brinda la información tanto como si fuera público, parientes y/o personal policial.-

-Afirmación de una muerte: es facultad de un médico establecer la muerte de una persona, para lo cual en ausencia de este y aun en casos obvios se procederá a referirse a tal hecho como “aparentemente”, “posiblemente”.-

-Léxico al referirse a una persona sin vida u heridos, se procederá de la siguiente manera:

*Persona sin vida: Código N

*Persona herida: Código A

*Persona herida grave u otros datos: Código A grave

*Excepciones permitidas en Código ICAO

Indicativos de llamada:

- 1 “HM” hasta mañana.
- 2 “M” minutos.
- 3 “I” incendio.
- 4 “Carga de batería”.

DE REGRESO A LAS INSTALACIONES DEL CUARTEL

20. Es caso de asistir a otra intervención de inmediato, datos a pasar , repetir procedimiento del punto 10

21. Horarios

22. Una vez concluidos los trabajos en la intervención se procederá a entregar el Registro de pedido de intervención al Jefe de Dotación el cual lo adjuntará al Reporte de Intervención a Alarmas.



III. METODOS DE RECOLECCION DE DATOS.

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN

El siguiente cuestionario tiene como finalidad aportar datos ciertos de cada empleado a fin de realizar las conclusiones necesarias.

Marque con una cruz la opción que crea Ud. conveniente, le recordamos que la misma es de carácter anónima.

*Cargo Actual		
*Años de Servicio en la Organización		
*Estudios cursados:	Completo	Incompleto
Primario		
Secundario		
Terciario		
Universitario		
*Las condiciones de su trabajo a su criterio son las mas adecuadas en cuanto a:	SI	NO
Iluminación		
Ventilación		
Temperatura		
Distribución de los elementos de trabajo		
Dimensión de la organización		
Herramientas/materiales utilizados		
*¿Considera que su turno de trabajo es adecuado?		
*¿La relación con sus compañeros es armoniosa?		
*¿Ha recibido orientación reglamentaria para desempeñar su cargo?		
*¿Ha resultado de provecho las charlas, talleres y cursos para su desempeño laboral?		
*¿Se siente cómodo en su lugar de trabajo?		
*¿Se le brindan los equipos y/o materiales necesarios para desempeñar su función?		
*¿La organización le proporciona algún tipo de beneficio?		
*¿Los considera adecuados?		
*¿Suele pensar que a su trabajo lo liga solo la retribución?		
*¿Siente el deseo permanente de dar satisfacción a los demás mediante su trabajo?		

Facultad de Ciencias de la Administración
 Trabajo Final de Grado: “Incentivos No Remunerativos y Satisfacción
 En La Asociación de Bomberos Voluntarios de Villa Dolores”
 Integrantes: Chain Luciana – Fuertes Laura



**I
U
A** **INSTITUTO
UNIVERSITARIO
AERONÁUTICO**

Marque con una cruz la opción que crea Ud. conveniente, le recordamos que la misma es anónima.

		Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
1	Integración con sus compañeros.					
2	Clima de trabajo.					
3	Su tarea en la organización.					
4	Variedad de tareas que realiza.					
5	Responsabilidad que se le ha asignado en su tarea.					
6	Libertad para elegir su forma de trabajar, tomando sus propias decisiones.					
7	Horarios de Trabajo.					
8	Habilidad para cumplir con las demandas de su trabajo.					
9	Oportunidades de progreso.					
10	Información de sus superiores frente a su desempeño en el trabajo					
11	Compensación que recibe por su labor (salario).					
12	Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho					
13	La atención que se prestan a sus sugerencias.					
14	Relación con sus superiores.					
15	Colaboración de sus compañeros y/o jefes en su tarea (apoyo mutuo)					
16	Considera que son compartidos sus objetivos y metas con los de la organización, que grado de satisfacción siente en relación a ello.					



CUESTIONARIO DESTINADO AL PERSONAL DE COMISIÓN DIRECTIVA.

Conteste a las preguntas de este cuestionario indicando mediante una equis (X) la valoración 0, 1, 2, 3 ó 4, que más se adapte a la situación actual de la organización:

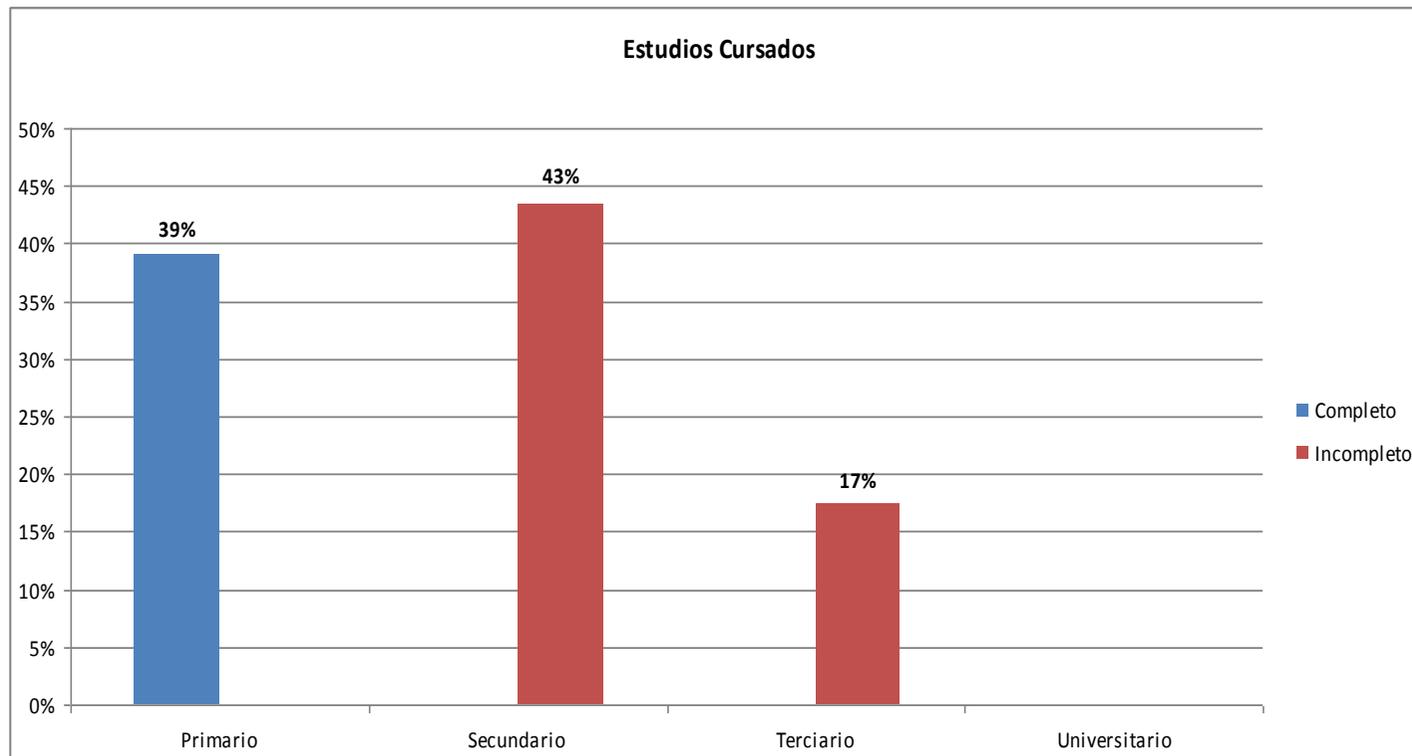
- 0 Prácticamente no se realiza
- 1 Parcialmente (en ocasiones puntuales)
- 2 Generalmente (en la mayoría de los casos)
- 3 Sistemáticamente y en casi todas las áreas.
- 4 Siempre y de forma total

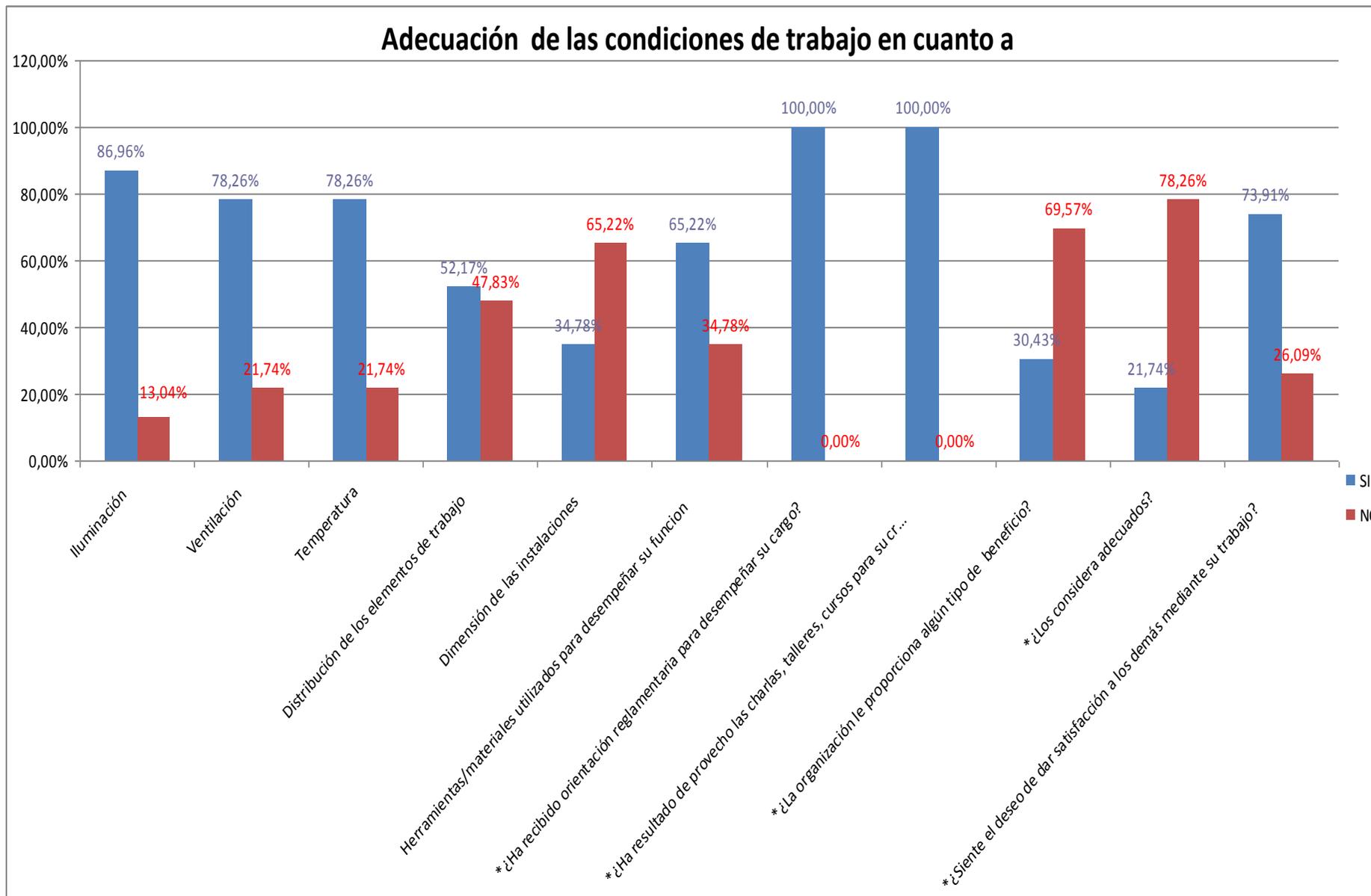
	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
*¿Están establecidos los objetivos de la organización?					
*¿Se realizan evaluaciones de esos objetivos?					
*¿Están definidas las responsabilidades y autoridad?					
*¿Se realizan procedimientos para los mencionados ítems?					
Inducción de personal					
Formación de Personal					
Desarrollo de personal					
*¿Asegura la dirección la disponibilidad de los recursos: humanos, instalaciones y equipos?					
*¿Impulsa y apoya la dirección actividades de mejora dentro de la organización?					
*¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?					
*¿Existe un sistema de información en el cual todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma así como su adecuación a la normativa correspondiente?					
*¿Existe un programa de mejora continua que involucre todas las actividades de la organización empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?					
*¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal?					

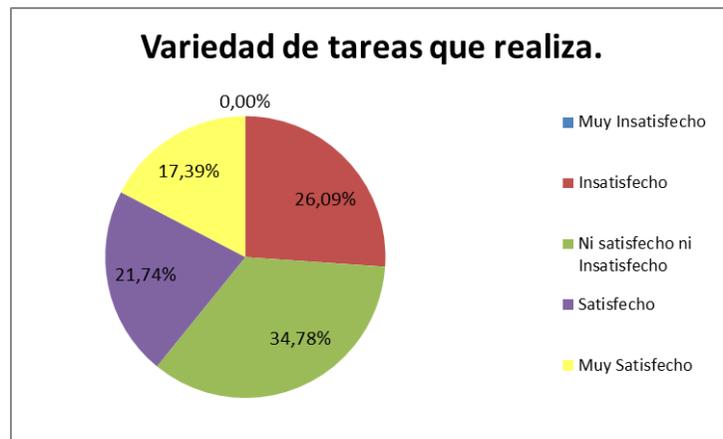
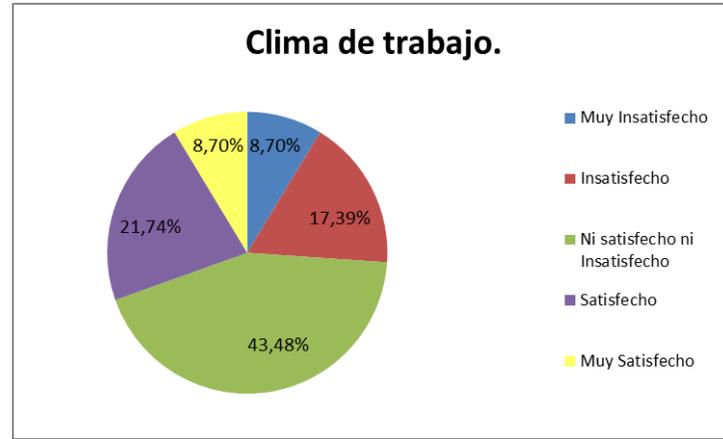
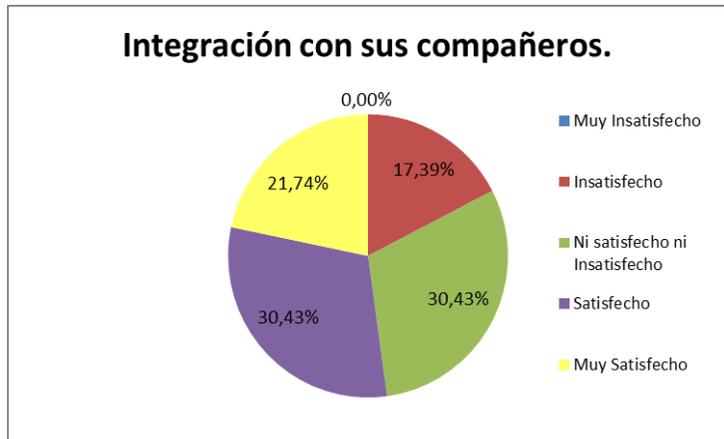


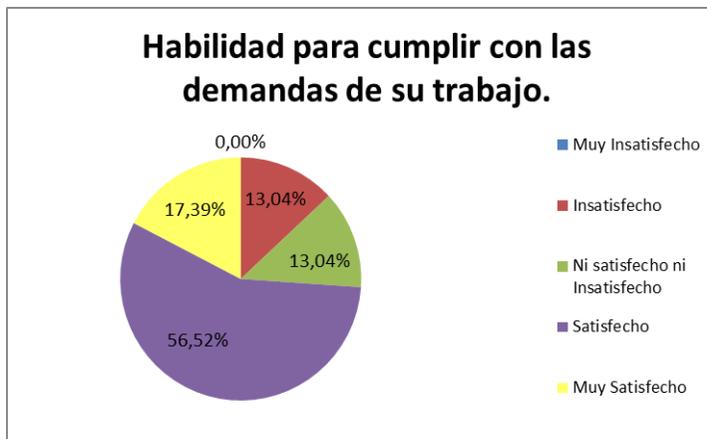
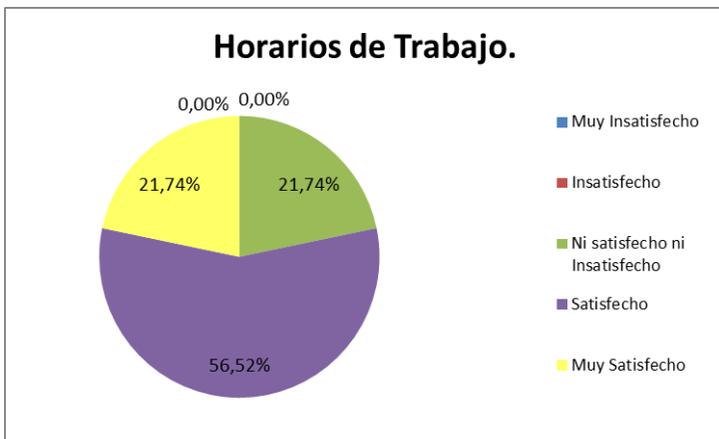
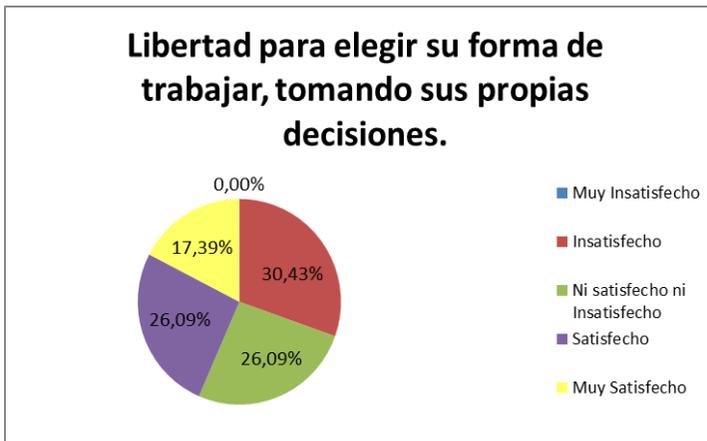
IV. RESULTADOS DE LA RECOLECCION DE DATOS.

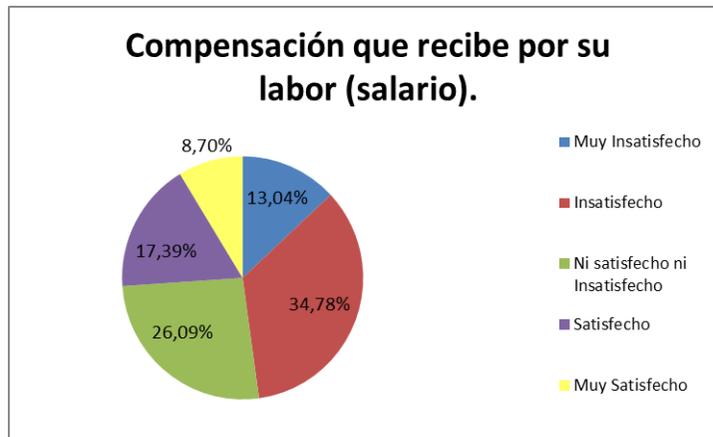
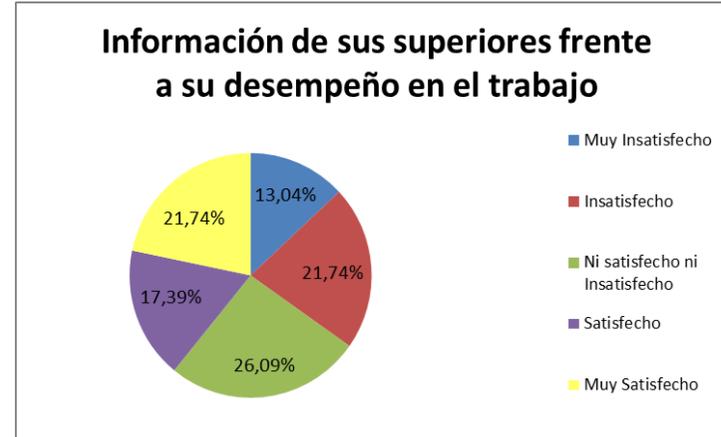
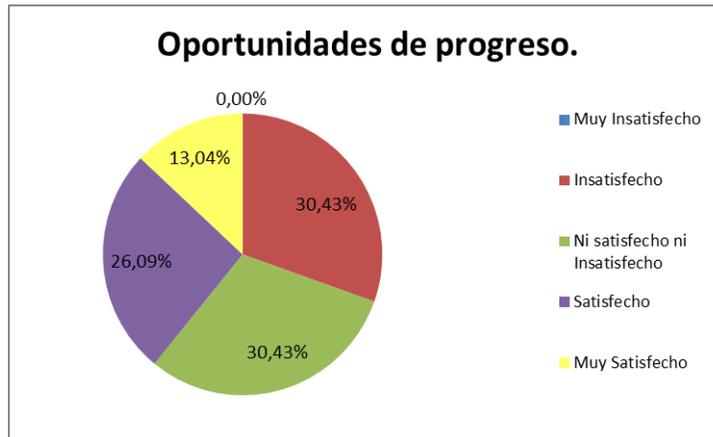
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL Y DE LA COMISION DIRECTIVA:

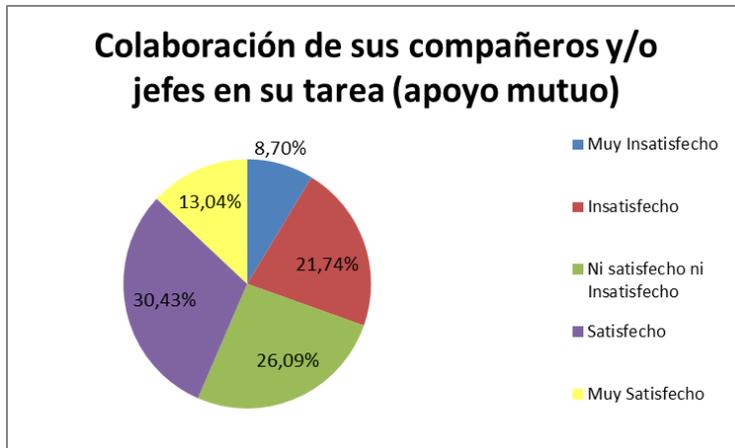
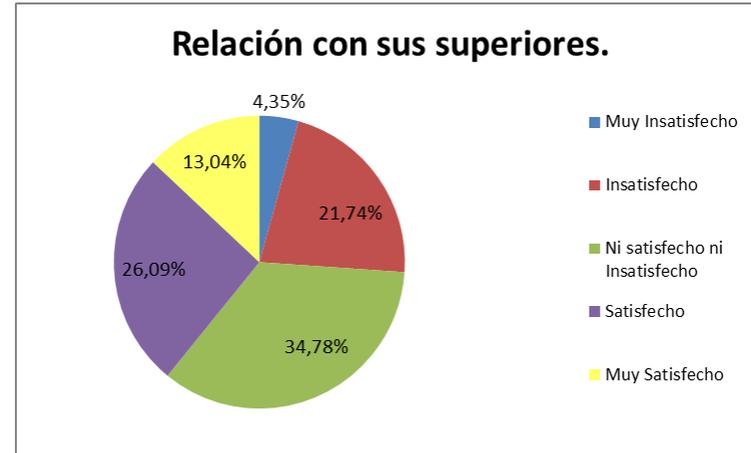


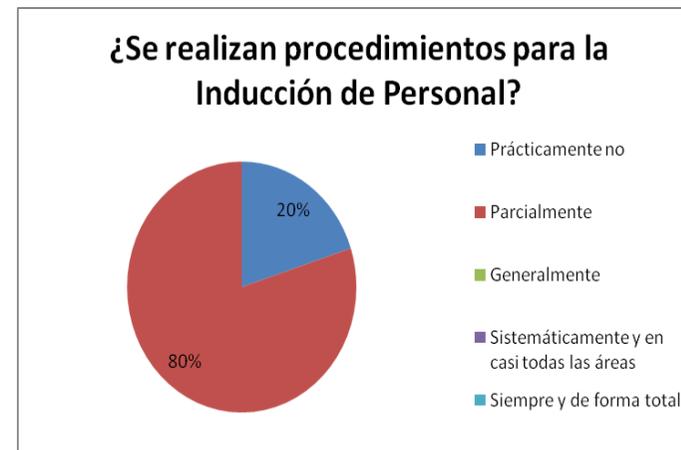
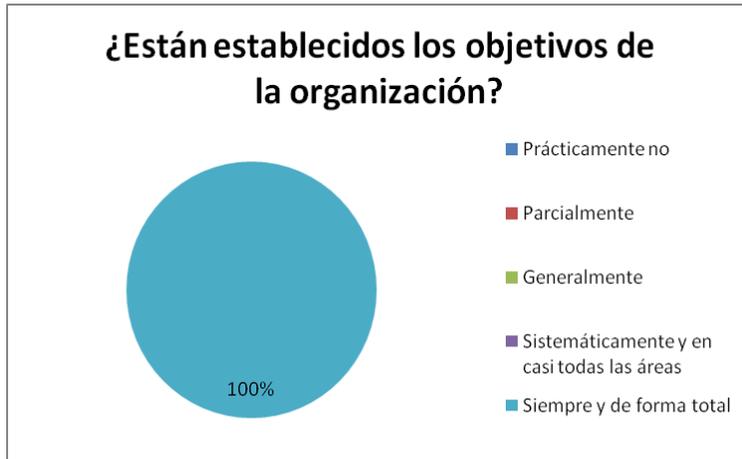


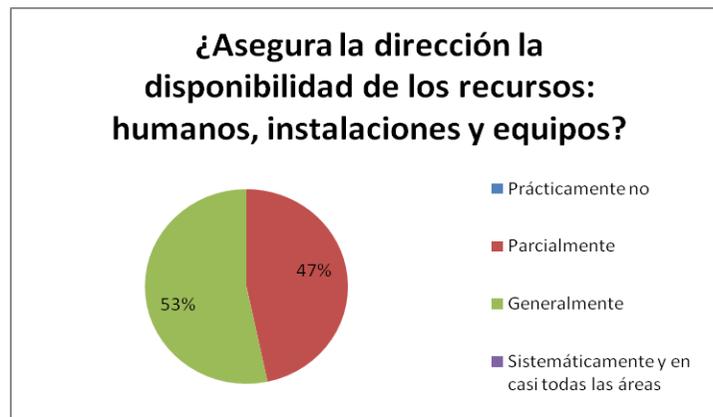
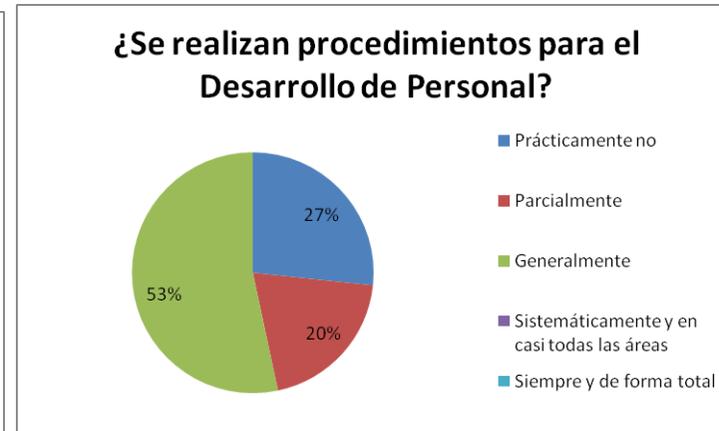
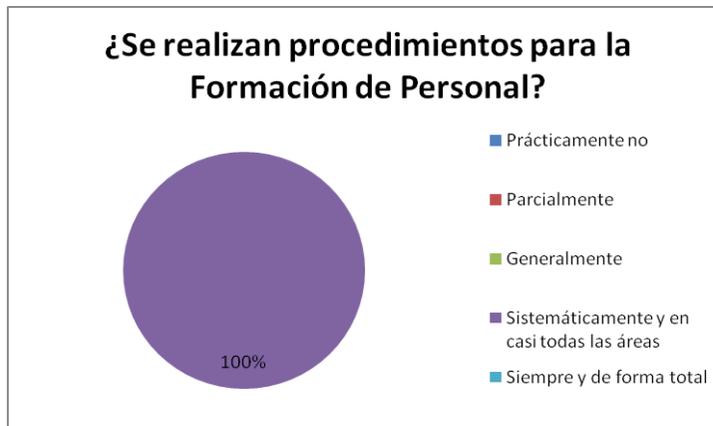






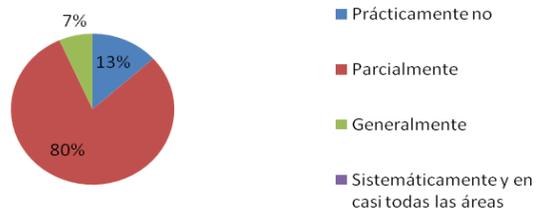




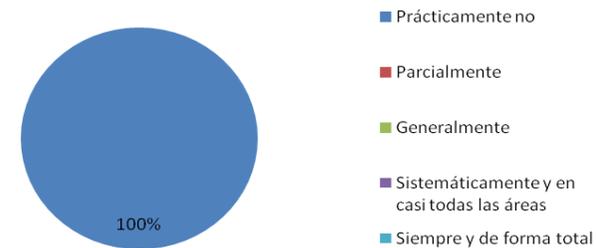




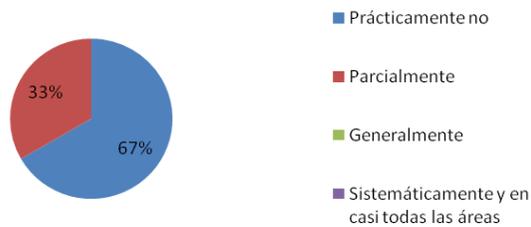
¿Existe un programa de mejora continua que involucre las actividades de la organización empleando herramientas...



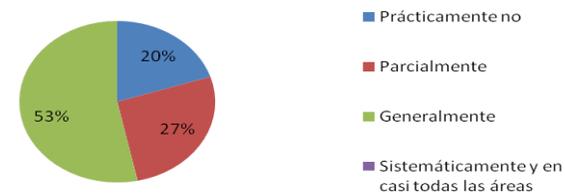
¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal?



¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?



¿Existe un sistema en el cual todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma así como su adecuación a la normativa...





FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL PUESTO:

AREA:

FUNCION BASICA DEL PUESTO:

DESCRIPCION DE TAREAS:

Principales tareas y responsabilidades	
Secundarias	
Ocasionales	



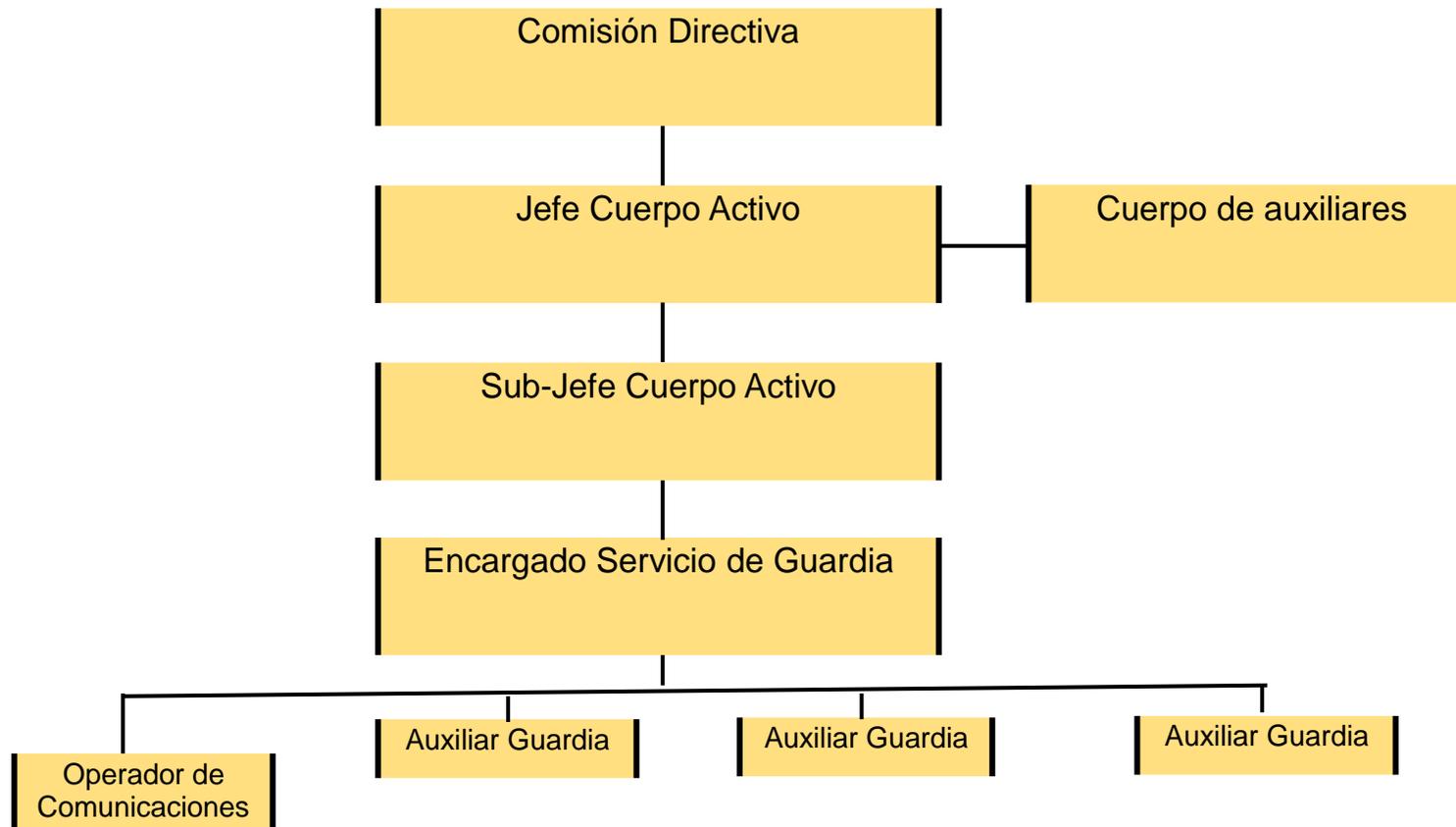
HABILIDADES LABORALES	
Necesarias	
Deseables	

EXPERIENCIA ANTERIOR REQUERIDA	
Puestos similares	
Personal a cargo	

OTROS CONOCIMIENTOS RELEVANTES	
Idiomas	
Computación	



V. ORGANIGRAMA.





VI. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Fecha:

Puesto: Jefe de Cuerpo Activo

Área: Cuerpo Activo.

Reporta a: Comisión Directiva

Objetivo del puesto:

Comandar y representar al cuerpo eficientemente y eficazmente.

Actividades Principales:

1. Conducir el cuerpo a su mando eficientemente.
2. Capacitar al personal a cargo.
3. Mantener entrenado al personal del Cuerpo Activo.
4. Realizar reuniones periódicamente con su grupo.
5. Controlar el buen uso y mantenimiento de materiales, equipos e instrumentos.
6. Distribuir a su criterio las distintas tareas a cumplir internamente.
7. Participar en las reuniones que celebren las autoridades de la Institución.
8. Instruir a la población en medidas de prevención sobre incendios u otros siniestros.
9. Difundir las actividades que realiza el cuerpo.
10. Proponer ante las autoridades de la Institución los ascensos del personal activo.
11. Realizar los informes técnicos sobre siniestros en los que haya intervenido el Cuerpo Activo.
12. Informar a las autoridades de la Institución aquellos hechos cometidos por los integrantes del cuerpo; iniciando sumario a aquellos que por su gravedad y/o trascendencia merezcan ser esclarecidas de esa manera.

Requisitos para desempeñar el puesto:

1. Tener más de 28 años de edad.
2. Gozar de una correcta foja de servicios.
3. Tener como mínimo 8 años de servicios en el Cuerpo Activo.



4. Poseer la instrucción profesional del máximo nivel de capacitación de Bomberos Voluntarios de la Provincia de Córdoba.
5. Residir en la localidad, sede del cuartel.

Habilidades que requiere el puesto:

- Liderazgo.
- Toma de decisiones.
- Buena comunicación.
- Iniciativa.
- Coordinación general.
- Organización.
- Habilidad para manejo de reuniones.
- Capacidad para resolución de conflictos.
- Manejo de tensiones y stress.
- Capacidad para trabajar en equipo.

Responsabilidades:

- Responsabilidad sobre bienes.
- Responsabilidad sobre uso de materiales.
- Responsabilidad sobre tratamiento, manejo y confidencialidad de información.
- Responsabilidad en relaciones públicas.
- Responsabilidad en supervisión del trabajo de otras personas.
- Responsabilidad sobre documentación: manejo de títulos, documentos administrativos y financieros, etcétera.

Esfuerzo:

- El trabajo requiere más esfuerzo mental que físico.



Fecha:

Puesto: Sub – Jefe de Cuerpo Activo

Área: Cuerpo Activo.

Reporta a: Jefe de Cuerpo Activo

Objetivo del puesto:

Asistir al Jefe de Cuerpo Activo en todo momento.

Actividades Principales:

1. Reemplazar ocasionalmente o temporariamente al Jefe de Cuerpo Activo ante la ausencia del mismo.
2. Conocer las actividades y proyectos del Cuerpo Activo.
3. Cumplir con las tareas que le encomiende el Jefe de Cuerpo Activo.
4. Llevar registro documentado de todas las ordenes generales que imparta la Jefatura del Cuerpo Activo.
5. Llevar registro documental de los pedidos de servicio, la prestación de los mismos, el personal asistente, las novedades, informes técnicos o cualquier otro tipo de información consecuente o derivada de la misma prestación.
6. Documentar las incorporaciones del personal del cuerpo, haciendo constar además, ascensos, bajas, pases, asistencias, calificaciones, exámenes rendidos, licencias, enfermedades, accidentes, etcétera.
7. Llevar un inventario general de los elementos provistos por las autoridades de la Institución al cuerpo, dejando debida constancia de los bienes incorporados y de los dados de baja.

Requisitos para desempeñar el puesto:

1. Tener más de 28 años de edad.
2. Gozar de una correcta foja de servicios.
3. Tener como mínimo 8 años de servicios en el Cuerpo Activo.
4. Poseer la instrucción profesional del máximo nivel de capacitación de Bomberos Voluntarios de la Provincia de Córdoba.
5. Residir en la localidad, sede del cuartel.



Habilidades que requiere el puesto:

- Liderazgo.
- Toma de decisiones.
- Buena comunicación.
- Iniciativa.
- Coordinación general.
- Organización.
- Habilidad para manejo de reuniones.
- Capacidad para resolución de conflictos.
- Manejo de tensiones y stress.
- Capacidad para trabajar en equipo.

Responsabilidades:

- Responsabilidad sobre bienes.
- Responsabilidad sobre uso de materiales.
- Responsabilidad sobre tratamiento, manejo y confidencialidad de información.
- Responsabilidad en supervisión del trabajo de otras personas.
- Responsabilidad sobre documentación: manejo de títulos, documentos administrativos y financieros, etcétera.

Esfuerzo:

- El trabajo requiere más esfuerzo mental que físico.



Fecha:

Puesto: Cuerpo Auxiliar

Área: Cuerpo Auxiliar

Reporta a: Jefatura de Cuerpo Activo

Objetivo del puesto:

Prestar servicios especiales en el campo profesional, docente, técnico, etcétera, desempeñándose como personal de apoyo.

Actividades Principales:

1. Asistir en toda actividad que no sea combativa.
2. Supervisar tareas internas y externas del Cuerpo Activo, a pedido de la Jefatura del Cuerpo Activo.
3. Formar parte de las mesas examinadoras de capacitación.
4. Brindar asesoramiento, su experiencia y conocimientos, para una mejor prestación del servicio en los siniestros.

Requisitos para desempeñar el puesto:

1. Ser mayor de 21 años de edad.
2. Aprobar examen médico de aptitud psicofísica.
3. Poseer los conocimientos o la idoneidad necesaria para integrar el cuerpo pertinente.

Habilidades que requiere el puesto:

- Liderazgo.
- Buena comunicación.
- Iniciativa.
- Coordinación general.
- Organización.
- Habilidad para manejo de reuniones.
- Capacidad para trabajar en equipo.



Responsabilidades:

- Responsabilidad sobre bienes.
- Responsabilidad sobre uso de materiales.
- Responsabilidad sobre tratamiento y manejo de información.
- Responsabilidad en supervisión del trabajo de otras personas.

Esfuerzo:

- El trabajo requiere más esfuerzo mental que físico.



Fecha:

Puesto: Encargado de Guardia

Área: Servicio de Guardia

Reporta a: Jefatura de Cuerpo Activo

Objetivo del puesto:

Coordinar y orientar al personal de guardia.

Actividades Principales:

1. Supervisar y coordinar las distintas tareas a realizar en las instalaciones.
2. Verificar y alistar las unidades como las herramientas disponibles para prestar los distintos servicios de la Institución.
3. Controlar el cumplimiento de las horas de guardias obligatorias a cumplir por el personal de la Institución.
4. Mantener informado a la jefatura y a las áreas interesadas sobre novedades ocurridas.
5. Llevar y/o supervisar la documentación ordenada para el Servicio de Guardia (partes de intervención, registro de gastos, planillas de control de tareas de mantenimiento, retiro de elementos y de control de Mesa de Entrada y Salida, libro de comunicaciones, etcétera).
6. Ser responsable de la higiene, ordenamiento y seguridad perimetral de las instalaciones de la institución.
7. Organizar la marcha y el regreso de la dotación en los siniestros y del material asignado.

Requisitos para desempeñar el puesto:

1. Tener 24 años de edad.
2. Poseer un mínimo de 3 años de servicio en el Cuerpo Activo.
3. Gozar de una correcta foja de servicios.
4. Contar con el certificado de aprobación del 2º Nivel avalado por la Dirección de Defensa Civil de la Provincia.
5. Residir en la localidad, sede del cuartel.



Habilidades que requiere el puesto:

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Rapidez de actuación.
- Coordinación general.
- Atención.
- Organización.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad para coordinar operaciones en las emergencias.
- Capacidad para resolución de conflictos.

Responsabilidades:

- Responsabilidad sobre bienes.
- Responsabilidad sobre uso de materiales.
- Manejo de archivos generales.
- Responsabilidad en supervisión del trabajo de otras personas.

Esfuerzo:

- El trabajo requiere esfuerzo mental normal.



Fecha:

Puesto: Auxiliar de Guardia

Área: Cuerpo activo.

Reporta a: Encargado de guardia

Objetivo del puesto:

Prevenir y extinguir incendios e intervenir operativamente en la protección de vidas y bienes.

Actividades Principales:

1. Realizar buen uso y mantenimiento de equipos y material a su cargo.
2. Obedecer con prontitud las órdenes de los superiores.
3. Asistir a los cursos y conferencias.
4. Asistir a las reuniones donde recibirá información y ordenes.
5. Cumplir con los ejercicios y prácticas que determine la jefatura.
6. Concurrir activamente a los lugares donde se produzcan siniestros.

Requisitos para desempeñar el puesto:

1. Ser mayor de edad; caso contrario contar con la correspondiente autorización otorgada en forma legal
2. Tener menos de 41 años de edad.
3. Aprobar el examen medico de aptitud psicofísica.
4. Tener instrucción primaria completa.
5. Ser aprobada la solicitud de ingreso por la Jefatura y la Comisión Directiva de la Sociedad de Bomberos Voluntarios.
6. Cursar y aprobar el periodo de instrucción y entrenamiento del cuerpo de aspirantes.
7. Residir en la localidad, sede del cuartel.



Habilidades que requiere el puesto:

- Destrezas manuales.
- Trabajo en equipo.
- Rapidez de actuación.
- Atención.
- Organización.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

Responsabilidades:

- Responsabilidad sobre bienes.
- Responsabilidad sobre uso de materiales.
- Transporte. Mantenimiento y aseo.

Esfuerzo:

- El trabajo requiere más esfuerzo físico que mental.



Fecha:

Puesto: Operador de Comunicaciones **Área:** Cuerpo Activo.

Reporta a: Encargado de guardia

Objetivo del puesto:

Recibir las solicitudes que requieren intervención.

Actividades Principales:

1. Recibir solicitudes de intervención del cuerpo de bomberos.
2. Recabar datos: posibilidad de víctimas, cantidad, magnitud del accidente, posibles peligros, etcétera.
3. Confeccionar el libro de actas.
4. Registrar en el libro de comunicaciones, todos los comunicados del orden interno ya sean por radiofrecuencia o telefónicos
5. Notificar novedades al encargado del servicio de guardia.
6. Activar el sistema de alarma interna ante la recepción de una solicitud de intervención para la puesta en marcha del servicio.
7. Solicitar a la dotación en desplazamiento que confirme la dirección o lugar del siniestro.
8. Entregar al Jefe de dotación copia del registro de pedido de intervención, con la información recabada.
9. Transmitir la información de manera correcta.

Requisitos para desempeñar el puesto:

1. Ser mayor de 18 años y menor de 40 años de edad.
2. Nivel primario aprobado.
3. Conocer y manejar el vocabulario específico.
4. Conocer y aceptar las normas que rigen el funcionamiento de la institución.
5. Residir en la localidad, sede del cuartel.



Habilidades que requiere el puesto:

- Destrezas manuales.
- Trabajo en equipo.
- Rapidez de actuación.
- Atención.
- Organización.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad para coordinar operaciones en las emergencias.

Responsabilidades:

- Responsabilidad sobre bienes.
- Responsabilidad sobre uso de materiales.
- Manejo de archivos generales.

Esfuerzo:

- El trabajo requiere esfuerzo mental normal.

VII. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALDAG RAMON, BRIEF ARTHUR *Diseño de tareas y motivación del personal*. Editorial Trillas. México. Segunda Reimpresión: abril 2000.

CAMARA ARGENTINA DE COMERCIO *Formación y motivación de equipos de trabajo* curso on line. Mayo 2010.

DEVALLE ADRIANA, CAROLA NESTOR *Ciencias del Comportamiento I* Guía de Estudio para las carreras Ingeniería de Sistemas, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Recursos Humanos. Educación a Distancia, Instituto Universitario Aeronáutico. Junio 2001.

GIBSON, J. IVANCEVICH, J Y DONELLY, J. *Las Organizaciones* Comportamiento- Estructura y Procesos. Editorial Irwin. Madrid 1996.

MACELLO CLER CATALINA *Motivación e Incentivos no Remunerativos* Guía de Estudio para la carrera Licenciatura en Recursos Humanos. Educación a Distancia, Instituto Universitario Aeronáutico. Julio 2003.

MASLOW, ABRAHAM. *Motivación y Personalidad*. Editorial Díaz de Santos. Madrid. 1991

ROBBINS, STEPHEN P y COULTER, MARY, *Administración*. Edición Octava Edición Pearson Prentice Hall Educación. México. 1998.

SCHEIN, EDGARD. *Psicología de la organización*. Editorial Prentice Hall. México. 1982

WERTHER, Jr. WILLIAM; DAVIS, KEITH; *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill. México. 2000.

Facultad de Ciencias de la Administración
Trabajo Final de Grado: “Incentivos No Remunerativos y Satisfacción
En La Asociación de Bomberos Voluntarios de Villa Dolores”
Integrantes: Chain Luciana – Fuertes Laura



**I
U
A** **INSTITUTO
UNIVERSITARIO
AERONÁUTICO**