

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y
TECNOLOGIA**

VICEPRESIDENCIA ACADEMICA

DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DEL
RECURSO HUMANO EN LA COOPERATIVA COOPEJORCO R. L. Y
PROPUESTA PARA SU MEJORAMIENTO.

RONALD ARAYA ARIAS, 954091.

RAFAEL ARCE CUBERO, 954090.

**Tesis presentada ante el programa de Maestría en Administración de Empresas para
optar por el grado de Magister en Administración de Empresas con énfasis en
Recursos Humanos**

San José, Costa Rica
Junio, 2002.

Introducción

En la presente tesis se realiza un análisis en el cual se investiga los principales elementos que componen el desarrollo organizacional y sus características, que se pueden presentar en el momento de desarrollar y manejar los Recursos Humanos. Además de su repercusión en la totalidad de la Cooperativa Coopejorco R. L.

Dentro del marco teórico se establecen las principales teorías de diversos autores en cuanto a la importancia del personal y de su estructuración dentro del entorno de la empresa.

Con relación a la recopilación de información así como su análisis se utilizaron instrumentos como el cuestionario y la entrevista los que se diseñaron para lograr la información requerida para las variables en estudio. Por tal motivo se utiliza por varios métodos de investigación que permiten la recopilación y procesamiento de los datos y permite ordenar el resultado de las observaciones.

El presente estudio tiene como base el acelerado crecimiento de las cooperativas en Costa Rica, debido a lo cual se hace necesaria la búsqueda de mecanismos o estrategias que orienten y conduzcan a obtener una posición ventajosa en los mercados, para lo cual el elemento humano es indispensable. Es por esta razón que el presente documento de investigación presenta el estudio de las principales características que inciden en el manejo y desarrollo de los Recursos Humanos en la Cooperativa Coopejorco R. L.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio realizado se establece la estrategia que conducirá al logro de los objetivos.

CAPITULO I

ESTRATEGIA METODOLOGICA

TEMA:

Diagnóstico del clima organizacional y el desempeño del Recurso Humano en la Cooperativa Coopejorco R.L. y propuesta para su mejoramiento.

1.1 PROBLEMA:

¿ Cómo se puede mejorar el desempeño del Recurso Humano y el clima organizacional en la Cooperativa Coopejorco R.L.?

1.2 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO :

El presente estudio nace a raíz de la necesidad de la cooperativa de obtener una radiografía de la situación organizacional actual, específicamente en el ámbito de los Recursos Humanos, por lo que el estudio permitirá realizar un análisis de la situación actual de cómo se desarrollan diariamente las labores del personal, en aspectos tales como motivación, comunicación y otros, que conllevan a que las labores se lleven a cabo de forma eficaz y eficiente. Todo lo anterior es la base para realizar una evaluación del comportamiento humano con relación al entorno que lo rodea

Esta necesidad surge debido a que la Cooperativa necesita brindar mayor calidad en el servicio que le presta a sus clientes; esto con el fin de elevar la satisfacción del mismo y lograr un mayor mercado, por lo tanto, se desea iniciar con el análisis de las condiciones que se le están presentando al cliente interno (personal) para lograr un efecto en cadena que finalice con la satisfacción del cliente externo y a la vez mejorando la imagen de la cooperativa.

Se pretende que con los resultados de estudio se logre una mejoría (de ser necesario) en factores tales como motivación, condiciones laborales y salariales, comunicación y otros, los cuales optimicen el bienestar de los empleados, esto conduce a una mejor calidad de vida en el trabajo, lo que conlleva a un mejor aprovechamiento y desarrollo de los Recursos Humanos, que dada la ubicación geográfica de la cooperativa ayudaría en gran manera al desarrollo social, ya que la zona no brinda posibilidades de empleo para los habitantes; en el ámbito cultural se fortalecen las costumbres agrícolas y se trata de minimizar la pérdida de personas, en especial de los jóvenes que emigran a las áreas de la capital en busca de otros empleos.

1.3 OBJETIVOS:

1.3.1 OBJETIVO GENERAL DE DIAGNOSTICO:

- Investigar las principales características del desarrollo organizacional que inciden en el manejo de los Recursos Humanos en la cooperativa Copejorco R. L, elaborando un estudio mediante el cual se evalúa su impacto integral en el desarrollo de los Recursos Humanos de la misma.

1.3.1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS DE DIAGNOSTICO:

- Determinar si la motivación, las condiciones laborales, los objetivos, la comunicación, las condiciones salariales y las herramientas de reclutamiento, selección y capacitación que posee Copejorco R.L. tienen una influencia importante en el desarrollo de los Recursos Humanos de la Cooperativa.
- Examinar cuáles de los factores mencionados tiene mayor importancia en el desarrollo de los Recursos Humanos entre los empleados de la Cooperativa.

- Descubrir si la estructura organizacional y el clima ambiente favorecen el desarrollo de los Recursos Humanos.

1.3.2 OBJETIVO GENERAL DE PROPUESTA:

- Investigar si la experiencia de otra Cooperativa puede servir de parámetro para medir la factibilidad de la aplicación del estudio y sus consecuencias en el clima organizacional.

1.3.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS DE PROPUESTA:

- Analizar la experiencia comparativamente de otra cooperativa en la realización de un estudio similar y su repercusión en aspectos tales como motivación, las condiciones laborales, salariales y otros y su efecto en el desarrollo y manejo del Recurso Humano posterior al mismo.
- Señalar cuales son los elementos que contribuirán a la mejora del desarrollo organizacional en la Cooperativa.
- Señalar los beneficios obtenidos a partir de la mejora de las condiciones del clima ambiente organizacional y su repercusión en el desempeño del Recurso Humano.

1.4 VARIABLES Y SU CONCEPTUALIZACION:

1.4.1.Motivación: La motivación es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas.

Esta variable es de suma importancia en el estudio ya que en la medida en que un empleado esté debidamente orientado en su comportamiento, será para la empresa más

fácil alcanzar sus objetivos, puede decirse que si la empresa logra activar aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de un individuo hacia un objetivo común, ambos se motivarán para obtener dicho objetivo.

1.4.2. Condiciones laborales: Se refiere a los procedimientos adoptados por una empresa para el desempeño del trabajo dentro de la misma.

Se deben de tomar en cuenta no sólo las condiciones físicas del entorno en que se desempeña la labor, sino también la seguridad en el trabajo, la motivación, el bienestar emocional del empleado y todo aquello que afecte en forma positiva o negativa su desenvolvimiento al momento de realizar sus labores.

Las condiciones laborales son las políticas que impone la empresa para el desarrollo de las actividades y estas condiciones están relacionadas con factores, tales como: el contexto social, material, físico económico y repercute no sólo en el desempeño del trabajador sino en su identificación con la empresa.

1.4.3. Comunicación: Es la transferencia de información entre dos personas o grupos de personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo. La coordinación del trabajo es imposible y la organización no puede subsistir sin ella. Se puede decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

1.4.4 Condiciones Salariales: Son todos aquellos principios y técnicas que logran que la remuneración que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

1.4.5 Reclutamiento y Selección: Se realiza mediante la aplicación de diferentes herramientas tales como entrevistas, pruebas psicométricas y otros, con el fin de dotar a la organización del mejor personal disponible en el mercado laboral, previa identificación de sus aptitudes y cualidades de acuerdo a los requerimientos propios de la organización.

1.4.6. Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos: Es el conjunto de acciones que permiten a una persona alcanzar y desarrollar los conocimientos indispensables para ocupar un puesto de trabajo, y acrecentar las destrezas necesarias para su progreso laboral, con satisfacción de sus necesidades técnicas y humanas y las de la empresa a la cual sirve o servirá.

1.4.7. Estructura Organizacional: Se conoce con ese nombre a la estructura formal de la empresa, generalmente expresada por medio del organigrama de la misma, en el cual se determinan los departamentos, puesto y relaciones de autoridad de todos los que laboran en la misma.

1.4.8. Experiencia de otra cooperativa: Se refiere a las vivencias que han tenido otras cooperativas en un área específica. Lo que permite medir las consecuencias positivas y negativas del hecho, con el fin de tomarlos como base para que otras organizaciones en condiciones semejantes no incurran en errores similares y aprovechen los aciertos.

1.5. INDICADORES:

Variable 1: Motivación.

- Herramientas Aplicadas.
- Técnicas e Incentivos.
- Reconocimiento por cumplimiento de metas.

Variable 2: Condiciones Laborales.

- Procedimientos adoptados.
- Desempeño del trabajo.
- Condiciones físicas del entorno.
- Seguridad en el trabajo.
- Bienestar emocional del empleado.

Variable 3: Comunicación

- Aplicación de modelos.
- Canales de Comunicación.
- Manejo de información Jefaturas al personal y viceversa

Variable 4: Condiciones Salariales

- Estudios de salarios.
- Aplicación de salarios según el puesto.

Variable 5: Reclutamiento y Selección

- Existencia de pruebas Psicométricas.
- Fuentes de captación de candidatos.
- Existencia de ascensos

Variable 6: Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos

- Manual de inducción
- Seminarios o cursos de Capacitación.

- Aplicación de Grupos de Mejoramiento Continuo.
- Evaluación de Procesos.

Variable 7: Estructura Organizacional

- Respuesta a objetivos y metas.
- Interrelación de actividades.
- Análisis del comportamiento de las actividades.
- Políticas y procedimientos establecidos.

Variable 8: Experiencia de otra Cooperativa

- Analizar la experiencia de otra cooperativa.
- Comprobar el impacto.
- Funcionamiento de la organización.

1.6.OPERACIONALIZACION DE VARIABLES:

V.Nº1 Motivación.

Para el desarrollo de esta variable se utilizaron de las preguntas 1 a 3 del instrumento dirigido al nivel administrativo y operativo de la cooperativa y con las preguntas 1 a 3 de la entrevista practicada al nivel gerencial y a los diferentes jefes de departamento de la cooperativa Copejorco R.L.

V.Nº2 Condiciones Laborales.

Las preguntas de la 4 a 6 del instrumento dirigido al nivel administrativo y operativo de la empresa se utilizaron para investigar esta variable y con las preguntas 4 a 6 de la

entrevista practicada al nivel gerencial y a los diferentes jefes de departamento de la cooperativa Coopejorco R.L.

V.Nº3 Comunicación.

Para la obtención de información acerca de ésta variable se utilizaron las preguntas 7 a 9 el instrumento dirigido al nivel administrativo y operativo de la empresa y con las preguntas 7 a 9 de la entrevista practicada al nivel gerencial y a los diferentes jefes de departamento de la cooperativa Coopejorco R.L.

V.Nº4 Condiciones Salariales.

La variable número cuatro se desarrolla por medio de las preguntas 10 a 12 del instrumento dirigido al nivel administrativo y operativo de la empresa y con las preguntas 10 a 11 de la entrevista practicada al nivel gerencial y a los diferentes jefes de departamento de la cooperativa Coopejorco R.L.

V.Nº5 Reclutamiento y Selección.

Para la investigación de la variable número cinco se aplicaron las preguntas 13 a 14 del instrumento dirigido al nivel administrativo y operativo de la empresa y con las preguntas 12 a 13 de la entrevista practicada al nivel gerencial y a los diferentes jefes de departamento de la cooperativa Coopejorco R.L.

V.Nº6 Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos.

Las preguntas 15 a 17 del instrumento dirigido al nivel administrativo y operativo de la empresa se utilizaron para desarrollar esta variable y con las preguntas 14 a 16 de la

entrevista practicada al nivel gerencial y a los diferentes jefes de departamento de la cooperativa Coopejorco R.L.

V.Nº7 Estructura Organizacional.

Para la obtención de información acerca de ésta variable se utilizaron las preguntas 18 a 22 del instrumento dirigido al nivel administrativo y operativo de la empresa y con las preguntas 17 a 18 de la entrevista practicada al nivel gerencial y a los diferentes jefes de departamento de la cooperativa Coopejorco R.L.

V.Nº8 Experiencia de otra Cooperativa.

Esta variable se desarrolla por medio de la pregunta 23 del instrumento dirigido al nivel administrativo y operativo de la empresa y con las 19 preguntas de la entrevista practicada al nivel gerencial y a los diferentes jefes de departamento de la cooperativa Coopejorco R.L.

Así mismo, se realizó una entrevista al Gerente de Recursos Humanos Olman Ramírez de la Cooperativa Coopronaranjo R. L.

1.7. METODO :

Para la realización del presente estudio se utilizó el método de investigación no experimental, el cual es aquel en donde el investigador no puede manejar en forma deliberada las variables del estudio. Para el autor Fred Kerlinger la investigación no experimental se puede definir de la siguiente manera:

“ Es una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tiene un control directo sobre las variables independientes por que sus manifestaciones ya han ocurrido o por que son inherentemente

no manipulables.” (1992 : 394)

Lo que el investigador hace, en la investigación no experimental, es observar cada uno de los fenómenos tal y como ocurren en su ambiente natural, para luego analizarlos. Aquí el investigador crea en forma deliberada un ambiente al cual somete a los sujetos del estudio, esto no es posible en la investigación no experimental ya que los sujetos del estudio deben ser observados en su ambiente natural, en su realidad particular.

Se debe de recordar que la investigación no experimental es una investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han ocurrido. Las relaciones entre las variables se observan tal y como han sucedido en su contexto natural.

A la investigación no experimental también se le llama *expost-facto* puesto que los hechos y variables ya ocurrieron.

Las investigaciones no experimentales, a su vez, se dividen en transeccionales y longitudinales. Para efectos de este estudio se estará utilizando una investigación no experimental transeccional, la cual consiste en que se recolectan los datos en un solo momento, o sea en un tiempo único. Su propósito es describir una variable y analizarla en un momento determinado de tiempo.

Por el tipo de estudio que se realiza en la cooperativa Coopejorco R. L. y por las variables que se manejan en el mismo, es que se ha determinado que la información obtenida, por sus características no amerita un análisis de cambios a través del tiempo, sino más bien satisfacer una necesidad a corto plazo.

A la vez las, investigaciones transeccionales pueden subdividirse en dos, como son las descriptivas y las correlacionales / causales. Un diseño transeccional descriptivo tiene como objetivo descubrir la incidencia y los valores en que se desenvuelve una variable o un conjunto de las mismas. Este proceso consiste en medir dentro de un grupo de personas, quienes generalmente son los sujetos de la investigación, una o un grupo de variables y proporcionar su descripción, estas variables no deben de relacionarse entre sí, ya que de ocurrir el estudio se transformaría en correlacional.

Con la información recabada mediante los sujetos de información relacionados con la empresa se quiere crear un panorama más claro del entorno de la organización, como de su interior. Esto con el fin de obtener datos sobre el comportamiento organizacional con respecto a las variables del estudio. La información que brinden los representantes de Coopejorco tiene un papel básico en la descripción de las situaciones que se presentan en la cooperativa y es por medio de esto que el investigador podrá tener el criterio suficiente para comprobar los objetivos y lograr la estructuración de una propuesta al estudio.

Tomando en cuenta lo anterior se puede determinar que la presente investigación es de tipo no experimental transeccional descriptiva.

1.8. SUJETOS:

El papel de los sujetos de información es la base fundamental para el desarrollo del estudio. En este caso en particular son ellos los que por su relación con la empresa conocen un sin número de situaciones que se presentan en la misma y que son muy difíciles de descubrir si estos no participan en la investigación.

La cooperativa Coopejorco R. L. está subdividida en tres secciones básicas, como son: el plantel administrativo, la planta industrial (beneficio) y un almacén. Por ello, durante la investigación se tomó información proveniente de todos los empleados de la empresa.

Para la elaboración del estudio se clasificó a los sujetos de información en tres niveles, que son:

a- Nivel Gerencial: que lo componen el Gerente General, Jefes de área (Contraloría, Contabilidad, Crédito y Cobro, Almacén, Beneficio, Servicios Generales, Secretaría y Cómputo) y el Consejo de Administración (constituido por el Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y tres Vocales).

b- Nivel Administrativo y Operativo : compuesto por todos los empleados de las diferentes áreas de la empresa. (Contraloría, Contabilidad, Crédito y Cobro, Servicio al Cliente, Almacén, Beneficio, Servicios Generales, Secretaría y Cómputo)

c- Nivel de Consultoría o Referencia: este nivel está compuesto por la entrevista realizada al Gerente de Recursos Humanos Olman Ramírez de la Cooperativa Coopronaranjo R. L.

En la elaboración del presente estudio se contó con la colaboración de los siguientes sujetos de información: para las dos primeras variables se obtuvo información del Gerente General, de los nueve Jefes de área, cuarenta y siete empleados administrativos y noventa empleados operacionales.

Además se contó con la valiosa colaboración del Consejo de Administración de Coopejorco, el cual está compuesto por siete miembros.

1.9. FUENTES:

Existen dos tipos de fuentes de información, como son las fuentes primarias y secundarias, las cuales son la base en la cual se fundamenta la investigación.

Las fuentes primarias son aquellas en las que se obtiene información en forma directa del sujeto de estudio, es decir, de primera mano, entre ellas están la observación, la entrevista, el cuestionario, las listas de cotejo, entre otros.

Las fuentes secundarias son aquellas en que la información se obtiene en forma indirecta, ya sea por medio de libros, folletos, enciclopedias y otros.

Para la realización de la presente investigación se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias. Además, se contó con información de las diferentes áreas de la empresa también fue importante la información recolectada de bibliografías (libros, folletos y revistas) de diversos autores. Todo esto con el fin de observar si la teoría se ajusta a la realidad existente dentro de la empresa.

1.10. POBLACION DEL ESTUDIO:

Dentro del estudio se tomaron las poblaciones completas tanto los miembros del Consejo, Jefes de área, así como los empleados administrativos y operativos de Coopejorco R.L.

En lo referente al nivel de estudios de los encuestados se tiene lo siguiente: la gran mayoría de los miembros del consejo solo tienen primaria concluida, en cuanto a los jefes de área algunos poseen diplomados y bachilleratos universitarios, en cuanto al personal administrativo, tienen en su mayoría técnicos (del colegio técnico de la zona) y diplomados

universitarios, en lo referente a los empleados operativos, algunos alcanzaron a concluir la primaria, sin embargo las gran mayoría no lo logro.

1.11. INSTRUMENTOS:

En la presente investigación los instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información fueron: la entrevista, el cuestionario y la guía de la observación.

Entrevista: En la entrevista se utiliza la comunicación directa (persona a persona) entre el investigador y el sujeto de estudio, con el fin de obtener respuestas verbales a las preguntas sobre el problema propuesto.

En lo referente a la entrevista, Jorge Tenorio, comenta: “ es un conjunto interpersonal por medio de una plática que tiene por objeto recoger información de un individuo o grupo ”.

(1990 : 43)

Las entrevistas deben ser claras y no conducir a confusiones con el fin de sacar el mayor provecho a la información recolectada.

Se debe dar un clima de confianza que le permita tanto al entrevistador como al entrevistado desenvolverse con facilidad.

Las entrevistas se le aplicaron a las personas que componen el nivel gerencial de la empresa, debido a que por el puesto que desempeñan pueden aportar información general acerca de la situación de la empresa, a la vez, tienen conocimiento de información específica de cada una de las áreas.

Cuestionario: Es un instrumento que le permite al investigador obtener información mediante preguntas escritas; con el mismo se pueden medir opiniones de las personas.

Se pueden presentar algunas limitaciones especialmente en lo que se refiere a la información obtenida, no varía ni se profundiza.

Este instrumento se caracteriza por estar compuesto por preguntas breves y en su mayoría cerradas ya que está dirigido a los clientes o usuarios de la compañía, en este caso en particular será dirigido a los empleados administrativos y operativos y a los socios (usuarios del servicio).

Guía de Observación: Es una lista que comprende varios aspectos que a criterio del investigador son importantes los cuales observó al momento de realizar las visitas periódicas a la empresa, con el fin de obtener mayor información con la cual se refuercen los datos recolectados con la aplicación de los otros instrumentos de medición.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LA ADMINISTRACION :

La administración, sin duda alguna, es una de las actividades humanas más importantes, sin ella la humanidad posiblemente no habría alcanzado el nivel tecnológico, científico y organizacional de la actualidad.

Pese a que la administración es un campo de acción complejo compleja se puede decir que todo individuo por su propia naturaleza tiene la habilidad para administrar en un mayor o menor grado, es así como se pueden encontrar administradores desde presidentes de naciones, hasta amas de casa.

La ciencia de la administración no es más que una serie de pasos mediante los cuales se pueden alcanzar una serie de objetivos y metas, ya sea de la vida del individuo o de una empresa.

Existen un sin número de definiciones de lo que es la administración, para el Michael Armstrong la definición que se adecua más es la siguiente: “es un proceso muy particular consistente en las actividades de Planeación, Organización, Ejecución y Control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos”. (1991 : 22)

Como se observa en la definición, se da mucha importancia a la consecución de los objetivos mediante el adecuado aprovechamiento del recurso humano, sin el cual no sería posible que la empresa funcione adecuadamente.

Para efectuar el análisis de este componente, es indispensable referirse a las etapas importantes que componen el proceso administrativo, como son: la planeación, organización, dirección y control. Dado el orden que esta estructura exige es preciso iniciar el desarrollo de la primera etapa.

2.1.1 PLANEACION:

Está constituida por numerosas decisiones orientadas al futuro de la empresa, representa el destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión para el futuro, es decir, es como descubrir cosas hoy para tener un mejor futuro mañana.

2.1.2 ORGANIZACIÓN:

La función organizativa de una empresa comprende los recursos tanto físicos como humanos en una forma ordenada y los distribuye de manera tal que sirvan para alcanzar los objetivos planeados.

2.1.3 DIRECCION:

Muchas empresas, sin importar el tipo, están deseosas de alcanzar sus objetivos sin tomar en consideración que al igual que la organización, los empleados en particular también luchan por sus objetivos personales, los cuales muchas veces son los que motivan al individuo a seguir luchando por sus anhelos y, por lo general, son la causa de la disponibilidad en el trabajo.

Mediante la función de dirección los gerentes ayudan a las personas a ver que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizan su potencial, al mismo tiempo que contribuyen a la realización de las metas de una empresa.

2.1.4 CONTROL:

El último paso en el proceso administrativo es el control, cuando se elabora un plan o estrategia, los ejecutivos o los gerentes deben estar alerta acerca de tener un sistema adecuado y eficaz de controles para que les ayude a asegurarse de que los sucesos respondan a los planes, los cuales son diseñados por los gerentes, deben diseñarse para la tarea y persona específica, aunque el proceso básico y los fundamentos del control son universales, el sistema real requiere un diseño especial.

2.2 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

La Gerencia de Recursos Humanos está basada en cuatro principios fundamentales. Primero, los recursos humanos son los activos más importantes de que depende una organización y su efectiva gerencia es la clave para alcanzar el éxito. Segundo, ese éxito es más probable de alcanzar si las políticas y procedimientos de personal están estrechamente vinculados y contribuyen de manera importante al logro de los objetivos y planes estratégicos de toda la organización. Tercero, la cultura y los valores corporativos, el clima organizacional y la cultura gerencial que provienen de tal cultura, ejercerán una influencia primordial en el logro de la excelencia. Finalmente, la Gerencia de Recursos Humanos es cuestión de integración, o sea, conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos, bajo un sentido y propósito común.

Así también, la Gerencia de Recursos Humanos es un enfoque estratégico de la consecución, la motivación, el desarrollo y la gerencia de los recursos humanos de la organización. Esta destinada a construir una cultura empresarial apropiada y a introducir programas que reflejen y respalden los valores esenciales de la empresa y que aseguren su éxito. La Gerencia de Recursos Humanos es proactiva, en lugar de ser reactiva; es decir, siempre está mirando hacia adelante, a lo que se necesita hacer, y luego lo hace, en lugar de esperar a que se le diga qué hacer.

2.3. ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

El objetivo fundamental de la Administración de Recursos Humanos es asegurar que todos los aspectos de la organización, el empleo, la motivación y la gerencia del personal estén integrados con los objetivos estratégicos de la empresa y contribuyan al logro de esos objetivos.

Es necesario identificar los factores que contribuyen al éxito, el primero de los cuales será la creación de planes estratégicos adecuados. Sin embargo, dichos planes y las formas de cumplirlos estarán fuertemente influidos por la cultura corporativa, es decir, los conjuntos de supuestos, creencias y formas de pensar, de actuar y de reaccionar que caracteriza a la organización y que influye poderosamente en sus valores, en su forma de operar y en la forma en que su gente se comporta.

Según Richard J. Schonberger “ un exitoso programa de organización de los Recursos Humanos debe tener en cuenta los aspectos culturales de tal manera que pueda desarrollarse o reforzarse la cultura corporativa deseada ”.

(1996 : 97) Queda de manifiesto la necesidad de considerar la cultura organizacional en el momento de implementar cambios; para así evitar posibles choques y conflictos que limiten el desarrollo de los objetivos de la organización.

Debe considerarse que los programas y las intervenciones para el desarrollo organizacional son necesarios para lograr mayor integración, mejorar el trabajo en equipo, manejar el conflicto y el cambio y obtener compromiso.

El otro proceso clave en el logro del éxito es el liderazgo. Así el líder debe tener visión, debe ser capaz de inspirar a sus seguidores con su convicción y esfuerzo por efectuar la misión de la empresa y, tiene que ser un entusiasta, soñador, facilitador y constructor.

Finalmente, los programas de organización de Recursos Humanos tienen que preocuparse por los sistemas de comunicaciones. Si bien la estructura organizacional y el uso aceptado de la tecnología de la información puede facilitar las comunicaciones, es en última instancia la gerencia quien debe creer en la necesidad de llevar su mensaje a todos los niveles y de poner en práctica sus ideas mediante el uso efectivo de las técnicas y los canales de comunicación.

2.4 DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

El proceso de desarrollo de los recursos humanos comienza en los planes estratégicos de la empresa, los cuales definen hacia donde va el negocio y, por lo tanto, los recursos que se requieren para llegar allí. Estas estrategias se traducen en el planeamiento de recursos humanos hacia definiciones más específicas de cuantas y que clase de personas necesitan en el futuro. El desarrollo de los recursos humanos toma

estos planes y la materia prima provista para el reclutamiento y el entrenamiento básico y los transforma en programas de desarrollo, para satisfacer los requerimientos presentes y futuros de la organización.

Para Nicolas Fisher “la finalidad de los programas de desarrollo recursos humanos es asegurar que la organización tenga el personal con las capacidades y conocimientos que esta necesita para alcanzar sus objetivos estratégicos”. (1991: 423) Por lo tanto, se dedican a entrenar a los nuevos empleados para que luego de cierto período alcancen el nivel de desempeño requerido para efectuar sus labores ágil, eficaz, económica y oportunamente. De tal forma que se logre mejorar el desempeño actual y esté debidamente preparado para asumir sus obligaciones en el futuro.

La gerencia de recursos humanos está ligada al mejoramiento de la productividad, es decir, con la utilización de recursos humanos, como cualquier otro de sus elementos (obtención, desarrollo, remuneración, motivación y manejo de los miembros de la organización).

La gerencia de recursos humanos procura el empleo efectivo de la gente, para lograr esto lo primero que se debe hacer es sobreponerse a la apatía. De alguna manera hay que persuadir tanto a los gerentes como a los miembros de la fuerza laboral de que tienen un interés común, el cual es incrementar el rendimiento de la capacidad organizacional, con este fin el gerente debe de implementar el liderazgo para hacer conciencia en todo el personal.

La Gerencia de los Recursos Humanos se proyecta hacia la promoción de los intereses comunes del patrono y el empleado para lograr el éxito de la empresa, sin embargo, se debe tomar en cuenta que siempre habrá personas que no encajen en el rol

empresarial. Por esto se hace necesario el adoptar técnicas de solución de problemas para manejar estas situaciones, en especial cuando incluyan individuos indisciplinados que no pueden adaptarse al trabajo.

2.5 ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES.

Para la organización del departamento de Recursos Humanos se debe tener claro el concepto, ya que se dará un desplazamiento de la gerencia general a la dirección de personal, lo cual aumentará el número de responsabilidades, complejidad, problemas y las decisiones que afrontará el gerente de este departamento.

Es indispensable que se precise adecuadamente las tareas, obligaciones y responsabilidades del departamento para que se señalen las funciones del gerente de recursos humanos y las distintas responsabilidades y tareas a seguir por sus subordinados.

La importancia de que se defina las responsabilidades del director de personal es para poder desarrollar las personalidades de las personas que se seleccionen para los diferentes puestos del departamento.

Las obligaciones y responsabilidades debe hacerse hasta seleccionar los candidatos para los diferentes puestos a fin de que sea una combinación realista de las personalidades y capacidad con las obligaciones y responsabilidades que desarrollarán en el puesto.

2.6. PRESUPUESTACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Los planes de fuerza de trabajo deben de constituirse en la base para asegurar que se consiga lo que se quiere en materia de personal y poder anticiparse en lugar de tener que reaccionar simplemente a los problemas que se presentan con el exceso o déficit de personal.

William B. Wether en su libro, Administración de Personal y Recursos Humanos, expresa: “la preocupación por los recursos humanos no se limita a conseguir y retener personal, sino que se extiende a la necesidad de controlar que se emplee de tal manera que conduzca a incrementar la productividad y evitar el desperdicio o el exceso de trabajadores en una misma ocupación” (1991: 98).

El presupuesto básico es listado cuantitativo del número de empleados que se necesitan de acuerdo con niveles de producción y actividad presupuestados. Este listado cuantitativo se traduce en un presupuesto de costos que es el producto del número de personas empleadas y su remuneración. Los métodos empleados para preparar el presupuesto son similares a los utilizados para producir los planes de recursos humanos, o sea, juicio de la gerencia, análisis de la tendencia de las proporciones, estudio de trabajo o los modelos matemáticos

2.7 RELACION INTERDEPARTAMENTAL.

Otro aspecto importante que se debe organizar es la comunicación y relación entre los encargados y ejecutivos de los niveles más altos de los diferentes departamentos de la organización con el de recursos humanos y el logro de sus implantación. Para que esto sea exitoso se debe llegar a entender por completo por parte de todos los participantes de

la organización en su totalidad, ya que la implantación afecta a todos los departamentos y al personal de la empresa como se refiere Davis: “el personal de recursos humanos debe de coordinar sus actividades con el personal de finanzas, compras, fabricación y otros departamentos de la empresa.” (1991 : 36)

Se debe saber que los directivos son los primeros que hay que convencer en el momento de implementar y establecer el concepto de recursos humanos, ya que los jefes de cada departamento ven las cosas a su manera y al establecer el departamento de personal esto va a influir indirectamente sobre los otros departamentos de la empresa.

2.8 MOTIVACIÓN:

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñemos la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella de modo tal que no se convierta en una actividad alienada y opresora; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la empresa.

La motivación es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún

objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular.

Se distinguen tres elementos de la motivación:

- A. Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.
- B. Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.
- C. Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Entonces, se puede decir que un organismo está motivado cuando se caracteriza por un estado de tendencia; cuando una dirección de una conducta hacia una meta determinada ha sido seleccionada de preferencia entre todas las otras metas posibles. Esta motivación depende, en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo.

2.8.1 La teoría motivacional de Maslow

Maslow, en su teoría motivacional, sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o autoperfección, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo. Maslow introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados

de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana. La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, las cuales serían las necesidades de autoactualización y las necesidades de trascendencia. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco sube al lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores, un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer (DiCaprio, 1989,pag.364). Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores - aunque lo haga de modo relativo-, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

Necesidades de carencia o déficit.

- **Necesidades Fisiológicas.**

La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas, como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

- **Necesidades de Seguridad.**

Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de; sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad. Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada, lo que se ve en la necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.

- **Necesidades de amor y de pertenencia:**

Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común

con otros.

- **Necesidades de estima.**

La necesidad de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas, son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

Las necesidades de autoactualización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Las necesidades de autoactualización están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento.

Uno de los medios para satisfacer la necesidad de autoactualización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado. Para poder satisfacer la necesidad de autoactualización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer. No pueden haber restricciones puestas por uno mismo ni tampoco medios puestas por el medio, “desear ser libres para ser ellas mismas”(DiCaprio, 1989, pag.367).

2.8.2 La motivación en el trabajo.

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan

recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Con respecto a los factores que determinan la motivación laboral, podemos distinguir los factores propios del trabajo y los que le son ajenos.

1. Factores del trabajo en sí: Las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación. Así se ha demostrado que el trabajador no es una máquina aislada que produce resultados dependiente solamente de su estado de salud física y de las condiciones que lo circundan, ya que es un ser humano que participa dentro de un grupo y los cambios de las condiciones de trabajo no solucionan nada si las relaciones entre la empresa y los trabajadores son insatisfactorias.
2. Factores ajenos a la situación de trabajo: Es indudable que factores del hogar y otras actividades del trabajador tienen efectos importantes en su motivación. Este tipo de factores como el estado de ánimo, conflictos, etc.; son muy importantes y se deben considerar al motivar al trabajador, ya que cualquier esfuerzo que haga la organización para aumentar la motivación del trabajador puede que no tenga mayor eficacia si tiene problemas externos a la situación de trabajo, ya sean de tipo familiares o con sus relaciones sociales.

Puede considerarse que los resultados obtenidos por los empleados al asumir ciertas

conductas en el trabajo son las razones por las cuales trabajan, ya que estos determinan la satisfacción de ciertas necesidades. Normalmente, se asocian a cualquier papel de trabajo cinco resultados específicos que son:

- Salario: el dinero cumple el papel de ser un instrumento para obtener resultados deseados. El dinero en sí o por sí mismo no es importante, ya que adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.
- Consumo de energía física y mental: Este consumo de energía llena el tiempo del empleado e inhibe la aparición del ocio y del aburrimiento. El valor de consumo de tiempo depende de dos condiciones.
 - a. Al valor fijado al consumo de energía depende del estado de privación del individuo
 - b. Las primeras experiencias de socialización pueden conducir a la valoración del consumo de energía.
- Producción de bienes y servicios: esta función productiva puede constituir una razón fundamental para trabajar. Como son todas las personas que están trabajando para producir una mercancía valorada.
- Interacción social: El trabajo es social. La importancia de los aspectos sociales del trabajo está en función de diversos factores, además del estado de necesidades del empleado.

La importancia de los motivos sociales para trabajar parece variar en función de la fuerza de las necesidades en relación del empleado, la correspondencia entre personalidad del empleado y las personalidades de los compañeros de trabajo y las interacciones permitidas y requeridas por el trabajo.

- Estatus social: Varios factores ayudan a determinar el estatus de un trabajo. Los determinantes del estatus del trabajo son;
 - a. Las habilidades o conocimientos requeridos para desempeñar el trabajo.
 - b. La categoría o posición jerárquica dentro de la organización
 - c. Salarios
 - d. Estatus de los asociados

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

2.8.3. Modelo de motivación del empleado y desempeño del trabajo.

El nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

Es necesario entregar la definición de 3 conceptos:

- Expectativas: Es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño. Expectativas es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener algún resultado específico de desempeño. Es importante notar que tanto la expectativa como la valencia y la instrumentalidad están basadas en las percepciones del empleado.
- Valencia: Sentimiento del empleado con respecto a un particular resultado del empleado. La valencia puede ser considerada como el nivel de satisfacción o

insatisfacción un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado del trabajo y por este puede ser medida en términos de la fuerza del deseo o aversión de un empleado relativa a un resultado dado.

- Instrumentalidad: percepción de la asociación entre desempeño y resultado. Entre mayor sea esta, más importancia se dará a la valencia del resultado y, por lo tanto, mayor la motivación; es decir, los empleados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá a resultados de trabajo deseables.

La motivación está en función de la expectativa multiplicada por la suma de las valencias de todos los resultados potenciales del trabajo, cada uno valorado por su correspondiente instrumentalidad. Para aumentar la motivación del empleado el gerente debería incrementar el vínculo entre esfuerzo y desempeño (expectativas); la serie de resultados que el empleado puede esperar como satisfactorios (valencias) y las asociaciones entre desempeño y resultado (instrumentalidad). Este modelo ha sido llamado teoría de la expectativa o instrumentalidad de la motivación del empleado.

Expectativa x Suma (Valencia x Instrumentalidad) = Esfuerzo.

2.8.4. Fuentes específicas de la motivación del empleado:

Existen dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca. En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma). En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo. En las personas por investigar,

explorar y dominar su entorno y la importancia para el individuo de triunfar en tareas desafiantes y en asumir responsabilidades. Además, las teorías de la motivación intrínseca asumen que las personas atribuyen la causa de sus acciones a fuentes internas o externas. Las personas dicen estar más intrínsecamente motivadas cuando se perciben a sí mismas como la fuente de su comportamiento.

Los investigadores han discutido sobre si las recompensas externas e internas tienen un efecto aditivo o si la recompensa externa tiene un efecto negativo sobre la motivación intrínseca. Las primeras recomendaciones giraban en torno al hecho de no entregar recompensas según desempeño en aquellos trabajos complejos o que implicaban tomar decisiones, ya que la recompensa externa disminuiría el efecto de la motivación intrínseca provocada por las características del propio trabajo. De esta manera, se recomendaba entregar sueldos igualitarios y centrarse en aplicar técnicas de motivación intrínseca para aumentar el desempeño.

Los posteriores estudios demostraron resultados más complejos. Pareciera que no importa sólo que la recompensa sea contingente, sino el tipo de información que esta entrega. Si el incentivo es percibido como una forma de control, disminuye la motivación intrínseca; en cambio, si el incentivo es percibido como entrega información sobre la competencia del sujeto, aumenta la motivación intrínseca. Los estudios hechos para demostrar esta teoría presentaron resultados contradictorios.

2.8.5. La Satisfacción

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

La Satisfacción en el trabajo

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones patronales.

Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques sobre satisfacción en el trabajo. Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.

Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o

resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

Por último, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados “de higiene o mantención”, entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados “motivadores”, entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan trabajar a desplegar un mayor esfuerzo.

Estos tres enfoques son complementarios y se pueden resumir diciendo que “la satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación a los que invierten en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él, con comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo.

2.8.6. Motivación, desempeño y satisfacción

Porter y Lawler (en Hodgetts y Altman, 1991) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas

satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo las percibe.

El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, etc.); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuente. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

2.8.8 Dinero

El dinero es un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas.

Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo, como se ha

comprobado por medio de diferentes estudios Morse y Weiss(1 955) llevaron a cabo en los E.E.U.U. un muestreo de escala nacional y encontraron que el 80% de los trabajadores afirmaron que seguían trabajando a pesar que sus necesidades económicas estuvieran completamente satisfechas. Como dato importante, los autores encontraron una correlación positiva entre la cantidad de adiestramiento que se requiere en una ocupación dada y el deseo de seguir trabajando sin refuerzo monetario; en todo caso, entre los trabajadores no calificados el 58% seguiría trabajando, aunque sus necesidades económicas fueran solucionadas de antemano; en profesiones calificadas el porcentaje era mucho más alto.

Es importante comprobar que entre los trabajadores no calificados el porcentaje que seguiría trabajando es menor que el porcentaje total. Tal vez a nivel de obrero no calificado el dinero juega un papel más importante como factor motivacional que a nivel profesional.

2.8.9 Actividad

Además de la motivación de tipo económico, se sabe que la gente trabaja para ejercitar sus músculos, su capacidad verbal o sus habilidades intelectuales. Parece que el esfuerzo físico y mental que se requiere para ejercer una tarea no tiene las implicaciones negativas que se da el hombre de la calle, sino que se considera positivo y deseable. La inactividad continuada parece ser más negativa y desagradable que el trabajo intenso.

Friedmann y Havighurst (1954) encontraron que gran cantidad de trabajadores gustan de su trabajo porque los mantiene ocupados y activos; les disgustaría no trabajar porque no sabrían que hacer con su tiempo libre. El hombre busca sentido en todo lo que hace, y esto se relaciona en forma compleja con la manera de utilizar las energías vitales.

2.8.10 Autoestimación

El hecho de trabajar se asocia en nuestra cultura con una valoración positiva y el no trabajar con una valoración negativa. Se reprueban a las personas que no trabajan a menos que tengan fuertes razones para no hacerlo, tales como edad o enfermedad. La opinión que el individuo tiene de sí mismo, es en muchos casos función del trabajo, de la excelencia de su ejecución y de la forma como reconozca la sociedad la importancia de esa labor que está desempeñando.

Wilensky(1961) encontró tres grupos de variables que se relacionan con la autoestimación:

1. Libertad relativa para actuar en el trabajo.
2. Relativa autoridad y responsabilidad.
3. Oportunidad de interacción social.

2.8.11. Interacción social.

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

El trabajo tiene un carácter social. En la mayor parte de los casos el trabajo se realiza en presencia e otras personas, sean compañeros o supervisores; inclusive los

trabajos profesionales se tiene en cuenta al cliente, la reacción de la sociedad como un todo, y la reacción del grupo profesional, con el cual uno se identifica.

Se ha encontrado que el principal factor en el trabajo es el aspecto social, término utilizado para referirse a los contactos realizados entre los trabajadores a causa de sus actividades e trabajo. El segundo factor importante fue la relación del trabajador con su supervisor inmediato. Es importante señalar que la satisfacción en el trabajo no proviene del contacto social en abstracto, sino de aquellas clases de contacto social, que están de acuerdo con los factores de personalidad de cada trabajador; para unos será la posibilidad de influir en las demás personas; para otros, el gozar de la protección de los superiores.

2.8.12. Estatus social

El prestigio de un individuo es muchas veces consecuencias de su ocupación. En casi todos los casos al identificarse el individuo por medio de su ocupación, los demás se forman una serie de expectativas y de estereotipos relacionados con la profesión en cuestión, sin tener en cuenta las diferencias individuales dentro de la misma.

El prestigio de una profesión es uno de los factores motivacionales que atraen al individuo a participar en ella. Una ocupación posee mayor estatus que otras y la persona en busca de posesión se identifica más fácilmente con las de mayor estatus. Dentro de una misma ocupación, la motivación para trabajar puede estar determinada por el lugar que ocupa en la jerarquía.

La noción de prestigio de una ocupación está claramente relacionada con la cultura a la cual pertenece el individuo y con la subcultura del trabajo. Está relacionada igualmente con las diferentes subculturas que existen dentro de una cultura. En un grupo determinado

las profesiones técnicas tienen todo el prestigio, en otro grupo lo tiene las artes y un tercero puede tenerlo la inactividad completa.

2.8.13. Eficacia.

La producción puede entenderse en sentido económico o de un punto de vista más amplio relacionado con la actualización de las necesidades del hombre.

En el mundo anterior a la revolución industrial el individuo podía enorgullecerse del producto de su trabajo era capaz de elaborar un objeto completo. Ahora en la época industrial el individuo hace una parte mínima del proceso de producción, siempre la misma parte y no disfruta del producto de sus esfuerzos.

White (1959) propone un nuevo enfoque de la motivación con base en el concepto de eficacia es decir en la sensación que resulta del trabajo bien hecho. Este sería un mecanismo innato, en el sentido de no adquirirse por reducción de impulsos primarios. Este factor tendría una importancia central, en los trabajos que requieren un alto grado de habilidad y entrenamiento.

2.8.14. ¿Por qué trabajan los hombres?.

Las complejas motivaciones que mueven a los hombres a trabajar no pueden explicarse en forma simplista, diciendo que trabajan por dinero o por satisfacer las necesidades de crear. Trabajamos por dinero, por la necesidad de actividad, por la necesidad de tener interacción social, para lograr estatus social, y por sentir que somos eficientes y podemos enorgullecernos de nuestro trabajo.

Las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, contribuyen al bienestar general

del individuo y a su sentimiento de valor personal. El trabajo proporciona una manera de satisfacer tales necesidades y de adquirir un sentido de importancia ante sus propios ojos y ante los ojos de los demás.

Se cree generalmente que la satisfacción laboral se incrementa con la edad. Existen argumentos persuasivos de que la relación entre edad y satisfacción laboral se da en forma de U, declinando la satisfacción moderadamente en los primeros años e empleo para incrementarse hasta el retiro. Se realizó una investigación en una gran muestra de empleados británicos; se encontró una significativa forma de U en los niveles de satisfacción laboral, satisfacción con el pago y con el trabajo en si.

Se han realizado muchas investigaciones destinadas a establecer la relación entre la edad y las distintas formas de satisfacción laboral; se ha encontrado que los empleados más viejos tienden a reportar más satisfacción que los jóvenes y esta relación es más fuerte que la asociada al género, educación, etnia o ingresos.

Permanecen dos preguntas sin responder. Primero: ¿existiendo una relación significativa entre la edad y la satisfacción laboral, esta es lineal o contiene un elemento no lineal?, y segundo, ¿cuáles son las variables subyacentes que dan cuenta de la diferencia en la satisfacción entre grupos de edad distintos?

Con respecto al primer punto, se ha encontrado que existiría una discrepancia con el modelo de relación lineal. La moral sería mayor en los jóvenes trabajadores y tendería a bajar con los primeros años de empleo; el punto más bajo se alcanza a finales de los veinte años o inicios de los 30, para después subir sostenidamente. La explicación se encontraría en que los jóvenes tienden a experimentar satisfacción por la novedad de la situación y su entrada en la adultez, posteriormente, el aburrimiento y la percepción de

falta de oportunidades disminuye el nivel de satisfacción, para incrementarse ésta con la aceptación del rol laboral. Este patrón general ha sido apoyado por algunas investigaciones, en tanto que en otras no se ha encontrado.

En relación con las variables que intervendrían en el aumento de la satisfacción, existirían varias explicaciones. Primero, muchas personas mayores se han movido a trabajos con características más deseables de aquellos iniciales, lo que aumenta la satisfacción; segundo, los empleados mayores poseen ciertos valores hacia el trabajo (disminución de la importancia de las oportunidades de promoción y de aumentos de sueldo) que hacen más atractivas las características de su empleo que los de los empleados menores. Tercero, es más probable que los trabajadores más viejos tengan menos expectativas con respecto a su trabajo, lo que disminuye la distancia entre su trabajo real y el ideal, generando actitudes más positivas hacia el trabajo. Cuarto, las generaciones más viejas siempre estarían más satisfechas con su trabajo. Quinto, algunas de las diferencias observadas entre grupos de edad pueden ser explicadas por su participación en la fuerza laboral; los empleados más viejos son menos representativos de la población de su edad que los empleados más jóvenes, al ser menos con relación a la población total que los empleados más jóvenes. Sexto, es posible que la más alta satisfacción laboral en los empleados más viejos esté con relación a variables no relacionadas con el trabajo, tales como los niveles de satisfacción general y de salud mental; estas diferencias están probablemente asociadas a variaciones en la composición familiar, auto-concepto, expectativas personales y normativas y roles sociales en diferentes años, variables cuyos efectos pueden ser controlados a través de estudios de regresión.

Pareciera ser que estas seis razones contribuyen a la asociación positiva entre

edad y satisfacción laboral; las variables estudiadas han demostrado ser significativamente significativas, pero no explican la varianza total asociada a la edad, existiendo por tanto otros factores subyacentes que explican la relación entre edad y satisfacción laboral.

En relación con la productividad, se podría mencionar que el hecho de aumentar la motivación tanto intrínseca como extrínseca favorecería la productividad dentro del trabajo. A este respecto, las organizaciones se han preocupado preferentemente de incentivar la motivación extrínseca de los trabajadores con el objetivo principal de aumentar los resultados económicos de la empresa, sin tomar demasiado en cuenta el nivel de satisfacción de los trabajadores. Es por esto que es de crucial importancia dar a conocer que una adecuada motivación como satisfacción de los trabajadores es fundamental para lograr los objetivos de la empresa. No se debe dejar al azar estos importantes factores, por lo que, la preocupación por la motivación y satisfacción de los trabajadores debería ser el nuevo rumbo que debe tomar la Psicología Laboral; de este modo, toda labor que tienda a aumentar la productividad en la empresa debería partir por los trabajadores (ya que ellos son la empresa) extendiéndose a la Organización global, posteriormente, ya que siempre hay que tener presente que el beneficio tiene que ir tanto para el trabajador como para la empresa.

Con respecto al bienestar de la organización, es un concepto muy importante para la mantención de un correcto funcionamiento de ésta. Ya que los individuos que están satisfechos producen y se relacionan mejor con el resto de sus compañeros. Dado esto podemos inferir que el bienestar en la organización está dado por la satisfacción de los trabajadores y ésta última está íntimamente relacionada con la Motivación. La importancia de estas relaciones es crucial hoy en día, dado que en las organizaciones se quiere

cambiar el historial de la empresa en la sociedad industrial donde los individuos trabajaban insatisfechos en forma alienada.

La importancia de la Motivación en relación el estrés está en que si una persona esta motivada extrínsecamente en el trabajo o sea, el trabajo es un medio para conseguir dinero, el individuo tendría una mayor probabilidad de tener estrés.

La motivación es un factor preponderante para la productividad y la satisfacción laboral. Es importante que los psicólogos laborales enseñen a los niveles gerenciales la importancia de adoptar procedimientos que permitan a los empleados desarrollar una motivación intrínseca en sus labores, de manera tal de lograr una mayor satisfacción de los empleados, mayor auto eficacia y disminuir la necesidad de motivadores extrínsecos, como incentivos monetarios o supervisión punitiva, que generan gastos extras a la empresa.

Es también relevante destacar que dentro de la dinámica existente entre motivación y satisfacción laboral, participan y juegan un rol primordial los procesos psicológicos internos en las personas involucradas. Algunos de estos son las expectativas y las creencias de los individuos; por lo tanto, la persona tiene un papel activo dentro de este proceso y no es sólo un ente pasivo a merced de las estrategias de los empleadores, como hacen ver algunos modelos teóricos de antaño.

2.8.15. Motivación e Incentivos

La propuesta efectuada por Deming, se basa en las ideas propuestas por la escuela de la motivación interiorizada. Allí es donde ubicamos al caso Pontiac. A pesar de

pertenecer a la escuela mencionada, la filosofía de Deming puede relacionarse con algunos puntos de la escuela de las relaciones humanas.

La primera coincidencia que podemos mencionar con respecto a esta escuela la observamos en los supuestos generales donde se afirma que el trabajo debe realizarse en un ambiente cómodo y también afirma que cuanto mejor se sienta el trabajador mayor será su rendimiento. Con respecto a las recompensas, la escuela de relaciones humanas sostiene que la mejor forma de premiar al personal es con elogios por parte de su jefe y con la aprobación del grupo de trabajo, y la filosofía de Deming esta de acuerdo en que esta sea una forma de motivar al personal.

Refiriéndonos a las necesidades que deben ser satisfechas, Deming no solo cree que las necesidades satisfechas deben ser las egocéntricas como la escuela de motivación interiorizada, sino que también piensa que las necesidades de seguridad y las sociales son muy importantes para los trabajadores, representando así una muy buena forma de motivación para los empleados.

Con respecto a la escuela tradicional, con lo único que Deming concuerda es con el punto que se refiere a la capacitación del personal, observando al resto de los puntos que menciona esta escuela podemos afirmar que es absolutamente opuesta a la filosofía Deming. La teoría de Fayol, Taylor y Weber no creen que el crecimiento de la productividad del trabajador este dado por la satisfacción de sus necesidades, ya sean egocéntricas, de seguridad o sociales. A diferencia de la escuela de la motivación interiorizada la tradicional solo se preocupa porque los trabajadores produzcan la mayor cantidad posible sin importar la calidad.

Los 14 principios de gerencia de W. Edwards Deming son:

1. Crear un propósito constante hacia la mejora de los productos y servicios (Kaizen = Mejoramiento continuo), asignando recursos para cubrir necesidades a largo plazo en vez de buscar rentabilidad a corto plazo.

Este punto va a afectar específicamente al departamento de fabricación dentro del sistema de producción y a los departamentos de ventas y de servicios de posventa dentro del sistema de comercialización. También puede afectar a otros departamentos como el de cobranzas por ejemplo. Este punto nos indica la necesidad de un constante perfeccionamiento del producto y de los servicios a los clientes.

2. Adoptar la nueva filosofía de la estabilidad económica rechazando permitir niveles normalmente aceptados de demoras, errores, materiales defectuosos y defectos de fabricación.

Este principio afectará a todos los sistemas de una empresa, a todos sus departamentos. Es importante que toda la empresa se preocupe por el cumplimiento de este punto.

3. Eliminar la dependencia de inspecciones masivas solicitando pruebas estadísticas inherentes a la calidad en las funciones de fabricación y compras.

Creemos que este punto debe aplicarse principalmente al departamento de fabricación, dado que es una forma de que el obrero pueda encontrar las fallas en el momento que se producen y arreglar el problema solo. Esto ayudaría a acelerar el proceso de elaboración del producto.

4. "Reducir el número de proveedores para el mismo ítem eliminando a los que no califiquen al no aprobar pruebas de calidad; o sea terminar con la costumbre de adjudicar negocios sólo sobre la base del precio. (En términos coloquiales: "Lo barato, sale caro")"

Este principio es aplicable al departamento de compras de una empresa. Representa una

forma de mejorar la calidad del producto final y ahorrar tiempo en arreglos por defectos en el producto final.

5. Búsqueda constante de problemas, existentes en el sistema a fin de mejorar los procesos permanentemente.

Aplicarse a todos los departamentos de cada gerencia puesto que permitirá cumplir con la realización de todas las tareas sin tener que volver atrás en caso de hallar un problema, este será resuelto ni bien surge.

6. Instituir la capacitación continua en el trabajo. Desarrollar e implementar planes de adiestramiento y mejora continua al personal.

Este punto también debe aplicarse a las partes gerenciales de la empresa, es importante para la seguridad de los empleados. El sentirse más capacitados los ayudara a realizar mejor sus tareas, sintiéndose mejor consigo mismos. Además es importante que estén actualizados en cuanto al mejoramiento de los métodos para realizar sus tareas que van surgiendo con el paso del tiempo.

7. Concentrar la supervisión en ayudar al personal a desempeñar mejor su trabajo. Tomar medidas inmediatas en cuanto a imperfecciones, necesidades de mantenimiento, malas herramientas, u otras condiciones inadecuadas para la calidad.

Creemos que este principio se aplica específicamente a los gerentes de área y al gerente general de la organización. En muchas ocasiones, los gerentes suelen designar este trabajo a alguno de los empleados, el cual lo elegirá con la ayuda del sector de recursos humanos y quien deberá tener ciertas características como ser reconocido por sus compañeros.

8. Estimular la comunicación eficaz, de dos vías, y otros medios que eliminen temores en

toda la organización y ayudar a las personas a trabajar juntas para servir los propósitos del sistema.

Este punto debe ser llevado a cabo por el gerente con la ayuda de los gerentes de área y con el asesoramiento infaltable del sistema de recursos humanos, el cual funcionara como nexo y trabajara con los empleados para poner en marcha esta idea sin interferencias.

9. Romper las barreras existentes entre los departamentos de la empresa estimulando trabajos en equipo, congregando esfuerzos de áreas diferentes: investigación, diseño, ventas y producción.

Esta tarea esta totalmente apuntada a la gerencia, quien se ocupara, al igual que en el punto anterior con recursos humanos, de fomentar esta forma de trabajo y mejorando la comunicación.

10. Eliminar el uso de objetivos numéricos, afiches y lemas en los cuales se pide nuevos niveles de productividad sin dar los métodos y proveer las herramientas y entrenamiento necesarios.

La tarea de terminar con los métodos de motivación que se utilizaban, siempre será trabajo para la gerencia.

11. Mejorar permanentemente la calidad y la productividad. Eliminar cuotas numéricas.

Este punto debe ser puesto en practica por el sistema de producción, más específicamente el gerente de esta área lo aplicará en el departamento de fabricación.

12. Eliminar las barreras que le impiden al trabajador el derecho de sentirse orgulloso de su destreza.

Los gerentes son los que, con ayuda de recursos humanos, deberán ocuparse de que el trabajador se sienta bien en su tarea.

13. Instituir un vigoroso programa de educación y automejora.

Es recursos humanos quien se ocupe de la puesta en practica del mismo.

14. Definir el compromiso permanente de la alta gerencia con la calidad y productividad y su obligación de implementar todos estos principios.

Aquí es el gerente general el que debe concretar este objetivo.

2.9 Capacitación, Reclutamiento y Selección.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

2.9.1 Selección.

Tradicionalmente en, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado.

Pero, que significa adecuado?. Para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del

trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacer lo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la plantación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se están seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico.

Se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

- * Aquel nivel se va a seleccionar? (Ejecutivos, empleados, obreros)?
- * Que requisitos que exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- * Que posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los candidatos?
- * Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- * Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, potencia, ramo industrial similar)

- * Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- * Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- * Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?, etc.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus recursos humanos.

Habiendo aclarado que el sistema técnico de selección de personal va a estar matizado por la situación y características particulares de la organización de que se trate, así como de los recursos disponibles, se hace una exposición general de dicho proceso.

2.9.2 PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales:

Colocación

Como ya se indicó anteriormente, es muy común estos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionara en más adelante, es necesario descubrir

otras habilidades, Las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

Orientación

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de su ocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, o así el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, etc.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común y que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisara el resultado. La verdad es que se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que sí se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos.

Ética Profesional

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes

implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

2.9.3 ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN TÉCNICA

Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

2.9.3.1 Vacante

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular o la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo.

2.9.3.2 Análisis y Valuación de Puestos

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagara.

Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante de una máquina. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. siguiendo metáfora, el análisis de puestos y su evaluación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

2.9.3.3 Inventario de Recursos Humanos

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar los elementos que conocen la organización, y de los cuales se conocen la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios.

Esto disminuirá el periodo de entreteneamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

2.9.3.4 Fuentes de Reclutamiento

De no existir dentro del inventario del candidato deseado, sacudida a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se

vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de no ingreso; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega a un ascenso, etc.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas entretenimiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No sé debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene.

2.9.3.5 Solicitud de Empleo

Localizó a los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se fomente la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente

ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten en las áreas de trabajo.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo las cuales deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se estén aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros.

De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que pueden complementarse con un currículum Vitae para ejecutivos.

Se determina si el candidato reúne a los requisitos mínimos de escolaridad, edad, etc., en un caso afirmativo se procede a una entrevista.

2.9.3.6 Entrevista inicial o preliminar

Esta entrevista pretende detectar que manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si interesa seguir adelante con el proceso.

Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. Para esto se utiliza la entrevista.

En sentido estricto se puede decir que entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor frecuencia la de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etc.

Cada entrevista en particular tiene un objeto específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir la información previa requerida el ambiente en el que se realizara.

2.9.3.7 Informe de la entrevista

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsionen resultado logrado. El informe de ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe, es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes.

- 1.- Se obtuvo información necesaria antes de la entrevista?
- 2.- Alcance el objetivo?
- 3.- La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- 4.- Logré darle seguridad al entrevistado?
- 5.- Conseguí el acercamiento requerido?
- 6.- Me mostré tranquilo y sin presiones?
- 7.- Presione al entrevistado cuando fue necesario?

8.- El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?

En esa etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con requerimientos del puesto y de las posibilidades de futuro desarrollo.

2.9.3.8 Pruebas de Trabajo.

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta a los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Todos estos argumentos han servido como puente legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física y no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

2.9.3.9 Estudio Socio Económico.

La investigación socioeconómica de cubrir tres áreas:

- a) proporcionar una información de la actividad social familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influían directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

De manera general de las áreas que se exploran son:

- *Antecedentes personales; estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera.
- *Antecedentes familiares: nombre, estudio y ocupación padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (proviene de un hogar desavenido o bien integrado?), etcétera.
- *Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etcétera.
- *Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etcétera.

2.9.3.10 Decisión final

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

La decisión final corresponde al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable de trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final.

2.10. CLIMA AMBIENTE:

Es importante en este punto, por la naturaleza de la investigación que el lector comprenda el significado de Clima ambiente organizacional, el cual lo podríamos definir como el conjunto de factores de motivación, condiciones laborales, objetivos,

comunicación, condiciones salariales reclutamiento, selección y capacitación, entre otros que hacen diferente a cada organización.

Es como el alma de cada organización, son todos los factores que se entre mezclan en forma singular, y que hacen que uno pueda percibir el ambiente en el cual los miembros de la organización se desenvuelven y que determina su forma de ser y actuar dentro de las empresas.

2.11. COOPERATIVISMO:

El cooperativismo costarricense se ha manifestado desde finales del siglo pasado, siendo partícipe del desarrollo nacional a partir de 1940, no obstante su importancia económica y social, se ha carecido de una sistematización de la información básica, sobre el aporte económico, social y político del cooperativismo nacional que permita establecer parámetros de comparación en diferentes años, así como identificar el impacto del desarrollo económico nacional en las cooperativas por actividad económica.

Existen iniciativas de creación de bases de datos, dirigidos algunos de ellos, por el Instituto de Estudios del Trabajo de la Universidad Nacional, del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo y más recientemente de la Confederación de Cooperativas del Caribe y Centroamérica, así como documentos elaborados con base en datos aislados por la Alianza Cooperativa Internacional, sin embargo, el factor común de estos estudios es la ausencia de criterios para la actualización de los datos y la facilidad con que se puede discutir la veracidad de los mismos.

Así el levantamiento de información sistemática sobre la situación general del cooperativismo en Costa Rica se hace necesario, a fin de generar un documento que

permita brindar al lector una visión del impacto de las políticas económicas, sociales y ambientales en las cooperativas en los últimos tres años.

En este sentido CONACCOOP se planteó una investigación que viene a satisfacer una necesidad de las cooperativas de base y de los organismos de integración nacional, de contar con una base de datos fiable y actualizable sobre la situación de las cooperativas en Costa Rica, que a su vez sirva como elemento de toma de decisiones sobre los aspectos a superar a fin de concertar en una Conferencia Nacional de Cooperativas de Costa Rica, los criterios para el establecimiento de una agenda de desarrollo para los próximos años.

Por eso el CONACCOOP realizó un levantamiento de información básica a muestra de cooperativas, la cual de forma sistemática y científica generó los datos necesarios los cuales al ser combinados con la información macroeconómica del país en los últimos tres años, permitió establecer una aproximación al impacto y posibilidades de competencia de las cooperativas a futuro.

Al finalizar dicho estudio se presentan las Tendencias Generales de las Cooperativas para los próximos años, sobre la base de los resultados del levantamiento de la información.

Puede decirse que los datos que arroja la investigación del CONACCOOP demuestran que las cooperativas en general han soportado con características de sobrevivencia el impacto de las condiciones económicas y sociales del entorno.

Sin embargo, la generación de empleo, excedentes y producción, si bien han sido sostenida por las cooperativas agrícolas, agroindustriales y del sector financiero, han

afectado a actividades vulnerables del cooperativismo, tales como transporte, comercialización, pesca y servicios.

El impacto de la situación económica en el cooperativismo se ha suavizado por el aumento del precio del café en el caso de las cooperativas de giro agrícolas, y por el cambio en las manifestaciones de consumo que favorecieron una mayor demanda de crédito personal.

Sin embargo, actividades como las industriales, transporte y servicios no han contado con el mismo colchón para sobre llevar el impacto.

Por otra parte las cooperativas de producción de bienes a pesar de las buenas condiciones de precio para sus productos en el ámbito internacional, no han podido agregarle valor a sus bienes articulando mecanismos de comercialización directa en el ámbito internacional.

Se sigue utilizando a intermedios comerciales, principalmente, para la colocación de los productos terminados.

Es notable también la insuficiencia de importancia que sobre el tema ecológico se evidencia en las cooperativas a realizar inversiones en el campo del desarrollo amigable con el ambiente, esto a nivel principalmente de las cooperativas agroindustriales. No obstante el Gobierno y los Convenios Internacionales han favorecido el financiamiento de este tipo de infraestructura.

Parece ser que las cooperativas deberán a corto plazo incursionar en este campo de forma radical.

Las cooperativas siguen siendo las organizaciones sociales que más se proyectan a la comunidad en la que se desarrollan, tal es el caso de los recursos y de la cantidad de proyectos que se destinan a esta naturaleza.

El hombre es un ser social y por su propia naturaleza tiene la necesidad de convivir con sus semejantes para mejorar su estado de vida, la cooperación es inherente al ser humano y es la que ha permitido que a través de la historia de la humanidad el hombre haya podido superar los obstáculos para su desarrollo cultural y para su supervivencia.

El cooperativismo es una forma de organización que tiene el fin de satisfacer necesidades y promover el mejoramiento económico y social, valiéndose para esto de la fuerza que da la unión Solidarista de un grupo de personas, que sustituyen el incentivo del lucro individual por el concepto del servicio colectivo. Por su parte una cooperativa es aquella que esta formada por un grupo de individuos con el fin de alcanzar beneficios comunes para todos, donde la responsabilidad se limita sólo al aporte de sus socios y donde el concepto del lucro es superado por el afán de servicio.

Así, el objetivo básico de una cooperativa es facilitar uno o más servicios a sus asociados a precios bajos y razonables y está basada en la acción de grupo.

Entre las ventajas que ofrecen puede destacarse el convertir a hombres de pocos recursos en dueños de grandes empresas de propiedad común, estimulando así la acción de grupo y las relaciones humanas, permitiendo esto la eliminación de barreras de bienestar común como es el caso de los intermediarios, quienes en la mayoría de los casos son los que obtienen las mayores ganancias en las transacciones comerciales. Otra ventaja es que ayudan a resolver problemas prestando servicios necesarios a precios razonables, facilitando al cooperativista la oportunidad de obtener algunos suministros o

servicios a precios más cómodos que en el mercado y también la obtención de créditos con tasa de interés bajas y algunos otros servicios. Están constituidas por los siguientes órganos: el Consejo de Administración, la Gerencia, la Comisión de Crédito, el Comité de Educación y el Comité de Vigilancia. La Asamblea General es la máxima autoridad dentro de esta organización, la misma está conformada por los asociados, los cuales se reúnen en forma ordinaria una vez al año, pero se pueden reunir en forma extraordinaria las veces que consideren necesario, teniendo cada uno de los miembros que la forman voz y voto para tomar las decisiones pertinentes. La Asamblea tiene la potestad de cambiar los estatutos, nombrar los miembros de Consejo de Administración y Comités, aprobar los presupuestos, etc.

Los principios cooperativos son:

- Libre adhesión: Puede ser miembro de una cooperativa cualquier persona que ocupe los servicios de la misma, siempre y cuando acepte las responsabilidades de ser asociado.
- Control democrático: Todo asociado tiene derecho a voz y voto y puede participar en la administración y orientación de su cooperativa.
- Interés limitado: Los aportes que dan los asociados deben tener como fin el ahorro y no el lucro, por lo tanto no deben de ganar interés, si este se diera, deberá ser mínimo.
- Uso de las economías: Si existiera alguna utilidad resultante de las operaciones de la asociación estas deberán ser distribuidas entre los miembros por partes iguales.
- Educación cooperativa: Es obligación de las cooperativas aumentar la educación a sus asociados público en general.

- Integración cooperativa: Las cooperativas se pueden unir para formar organizaciones más poderosas y competitivas tanto a nivel local como internación. Se pueden encontrar diferentes tipos de cooperativas, las cuales pueden clasificarse básicamente en dos:

- Productores.

- Consumidores, éstos dos grupos básicos se subdividen en varios tipos de cooperativas tales como: de vivienda, escolares, transportes, ahorro y crédito etc.

Existe una diversidad de servicios que las cooperativas presentan a sus asociados tales como: asistencia técnica, almacenes de consumo y financiamiento.

CAPITULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN

En el presente capítulo se realiza una interpretación tanto cualitativa como cuantitativa de la información obtenida mediante la aplicación de los diversos instrumentos descritos con anterioridad en el capítulo primero, como son cuestionarios y entrevistas.

Los cuestionarios fueron llenados por el nivel administrativo y operativo de la cooperativa Coopejorco R.L.

Por su parte las entrevistas fueron realizadas, una para el nivel gerencial de la Cooperativa Coopejorco R.L y la segunda al nivel gerencial de la Cooperativa Coopronaranjo R.L. con el fin de aprovechar la experiencia de esta última en la estructuración de su propio departamento de personal.

Se presentan los gráficos más importantes que a consideración de los investigadores se pudieron obtener luego de la análisis de la información.

Cuadro N° 1

Factores de Motivación.

Factores de Motivación.		
Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
ADECUADO	59	38.31%
INADECUADO	17	11%
PODRIA SER MEJOR	76	49.35%
N/R	2	1.29%
TOTAL	154	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal de Coopejorco R.L.

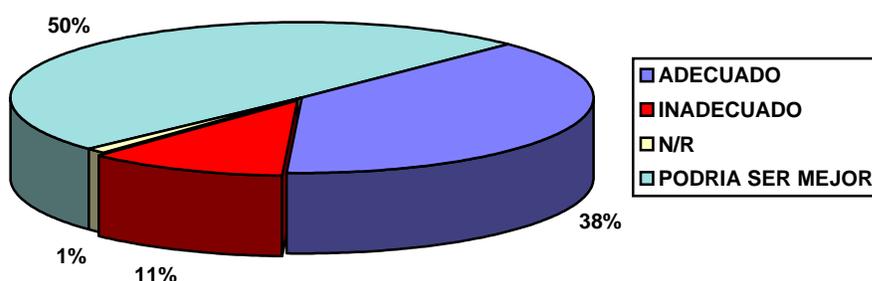
Con respecto a los factores de motivación recibidos por los empleados en la cooperativa, claramente puede observarse que para la mitad de los empleados la motivación podría mejorarse, esto sumado a los que opinan que es adecuada, da para el

análisis un importante grupo de empleados que presentan una necesidad y apertura hacia este aspecto.

También se debe destacar que existe porcentaje muy bajo de personas que se limitan a no responder.

Gráfico N° 1

Factores de Motivación.



Se logró determinar que para la gran mayoría del personal de la cooperativa, los incentivos brindados al empleado son inadecuados o podrían mejorarse, sin embargo cabe resaltar que una parte de los empleados lo considera adecuados, la variedad de criterios se debe a que dentro del personal hay personas que toman unos incentivos como tales y otras no los ven así.

Cuadro N° 2

Políticas Internas vrs Motivación.

Políticas Internas vrs Motivación.		
Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	29	18.83%

NO	113	73.37%
N/R	12	7.79%
TOTAL	154	100%

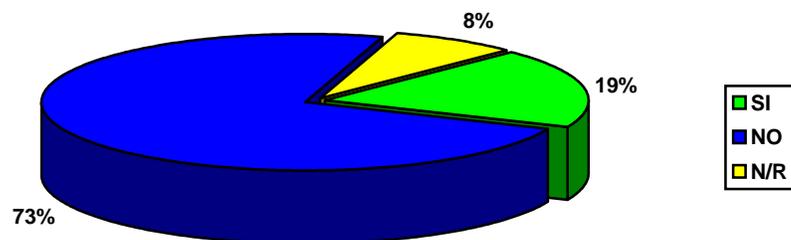
Fuente: Encuesta dirigida al personal de Coopejorco R.L.

En lo referente a que si las políticas internas de la Cooperativa lo ayudan a motivarse en el desempeño de su labor, se puede observar que un alto porcentaje de los empleados opinan que no, además el gráfico nos indica que hay una parte de los empleados que expresan que las políticas sí ayudan a motivarse.

Cabe resaltar que el porcentaje que se limita a no responder es mayor que en los gráficos anteriores.

Gráfico N° 2

Políticas Internas vrs Motivación.



También se puede observar dentro de las condiciones que favorezcan el clima laboral que para la gran mayoría de los empleados la Asociación Solidarista es de suma

importancia. Además existen otras condiciones como la higiene y la seguridad que hacen que el clima laboral de la empresa sea muy bueno.

Cuadro N° 3

Trabajo en equipo.

Trabajo en equipo		
Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	49	31.81%
NO	97	62.98%
N/R	8	5.19%
TOTAL	154	100%

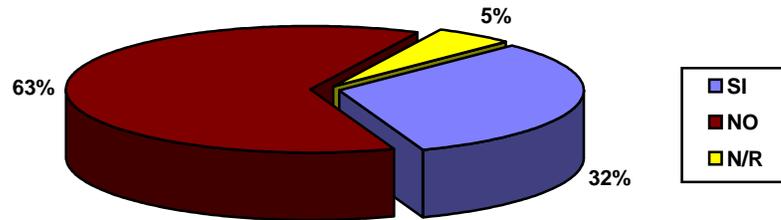
Fuente: Encuesta dirigida al personal de Coopejorco R.L.

Según la información recopilada, se puede observar claramente que, para un alto porcentaje de los empleados de la cooperativa, el trabajo que se realiza en la misma no se hace en equipo lo que refleja una ausencia de espíritu de grupo por parte de los empleados para lograr las tareas, lo que influye notablemente en el desenvolvimiento apropiado de la cooperativa.

Es pertinente mencionar que existe una minoría de empleados que manifiesta por el contrario que si existe el trabajo en equipo.

Gráfico N° 3

Trabajo en equipo



Según la información recopilada, en cuanto a si el personal cuenta con todos los materiales y equipo necesarios para la adecuada realización de las tareas diarias se puede observar que, para un alto porcentaje de los empleados de la cooperativa, si se cuenta con los materiales indicados, los cuales le facilitan la realización del trabajo.

Se pudo detectar también que la gran mayoría del personal opina que en lo que se refiere a la comunicación entre compañeros, en la cooperativa se podría mejorar ya que por la cantidad de funciones, de papeleo y el poco tiempo que tiene para compartir entre sí la comunicación formal e informal se ve afectada.

En cuanto a la comunicación entre los empleados y sus jefes, por la misma razón del grafico anterior se observa que ésta podría ser mejor, no obstante para los niveles más cercanos a los Gerentes la comunicación es buena.

Cuadro N° 4

Modelo de Comunicación.

Modelo de Comunicación.		
Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	47	30.51%
NO	103	66.88%
N/R	4	2.59%

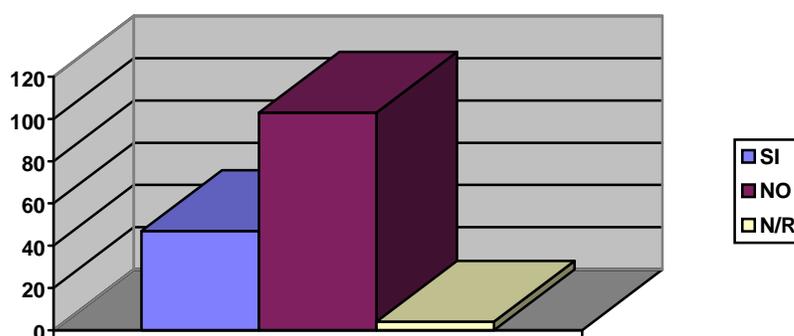
TOTAL	154	100%
--------------	-----	------

Fuente: Encuesta dirigida al personal de Coopejorco R.L.

Con respecto a si existe un modelo de comunicación dentro de la cooperativa los empleados opinaron, como se puede observar, en un alto porcentaje que estos no se aplican en forma clara, sin embargo, para una parte de la cooperativa si se dan.

Gráfico N° 4

Modelo de Comunicación.



Con respecto a los salarios en la empresa, claramente puede observarse que la mayoría de los empleados tienen la percepción de que se encuentran igual al salario base fijado por ley, otro porcentaje considerable de los mismos opinan que está por encima del salario base.

Cuadro N° 5

Salarios vrs Nivel de Trabajo.

Salarios vrs Nivel de Trabajo		
Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	34	22.07%
NO	110	71.42%

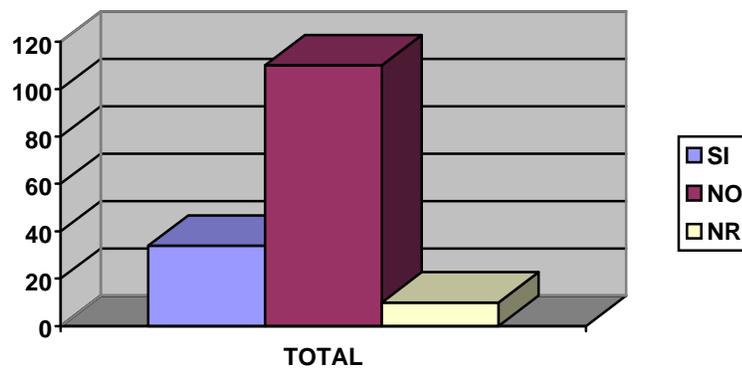
N/R	10	6.49%
TOTAL	154	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal de Coopejorco R.L.

En la opinión de los empleados la estructura salarial que actualmente se aplica en la cooperativa no corresponde al volumen de trabajo que se tiene que realizar.

Gráfico N° 5

Salarios vrs Nivel de Trabajo



Según la información recopilada, se puede observar claramente, que para un alto porcentaje de los empleados de la cooperativa, los aumentos de ley no se aplican cada seis meses, esto debido a que casi todos están por encima del mínimo de ley, y se aumenta según resultados o flujo de efectivo.

Cuadro N° 6

Procedimientos para la contratación de personal.

Procedimientos para la contratación de personal.				
Categorías	RECLUTAMIENTO		SELECCION	
	F.A	F.R	F.A	F.R
SI	87	56.49%	101	65.58%
NO	61	39.61%	43	27.92%

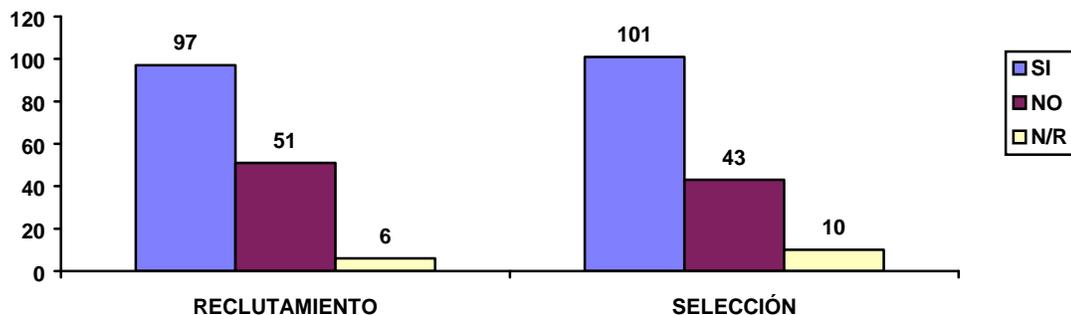
N/R	6	3.89%	10	6.49%
TOTAL	154	100%	154	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal de Coopejorco R.L.

Como se percibe en este gráfico en lo referente a los procedimientos para la contratación de personal, se puede observar que a la mayoría del personal activo sí se le aplicaron los procedimientos de reclutamiento y selección.

Gráfico N° 6

Procedimientos para la contratación de personal.



Se pudo demostrar que en este momento a la mayor parte del personal no se le han aplicado pruebas de ingreso para laborar en la empresa, sin embargo, en el área contable y en algunos casos del área administrativa sí se han aplicado algunas pruebas sencillas.

Por otra parte un los empleados de la empresa calificaron como buenos los recursos financieros y humanos para lograr la capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos.

En cuanto a los programas de capacitación y desarrollo de Recursos Humanos se presentan muy pocas opiniones desfavorables, las cuales son un porcentaje relativamente bajo en comparación con las opiniones favorables que representan la totalidad de los empleados al responder la pregunta.

Cuadro N° 7

Valoración de la Capacitación y Desarrollo.

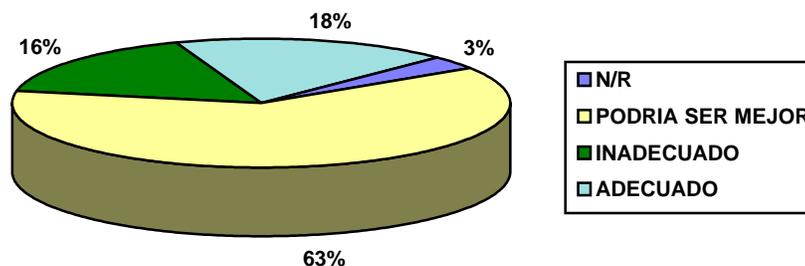
Valoración de la Capacitación y Desarrollo.		
Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
ADECUADO	28	18.18%
INADECUADO	25	16.23%
PODRIA SER MEJOR	96	62.33%
N/R	5	3.24%
TOTAL	154	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal de Coopejorco R.L.

En opinión del personal la capacitación y el desarrollo obtenido en la cooperativa podrían ser mejores si se contara con una planificación de los programas de capacitación que se brindan en la empresa tomando en cuenta las necesidades que se presentan en cada área.

Gráfico N° 7

Valoración de la Capacitación y Desarrollo.



Mediante el estudio se pudo comprobar que a pesar de que se brindan cada cierto tiempo algunos cursos de capacitación, estos no son suficientes ni constantes, además en la mayoría de las ocasiones se manda sólo a un miembro del área interesada y luego esa persona generalmente transmite poco de lo que aprendió o nada por lo que no se le saca provecho a la información.

Cuadro N° 8

Objetivos y metas definidos.

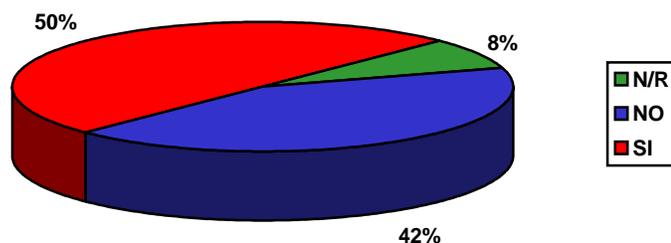
Objetivos y metas definidos.		
Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	77	50%
NO	65	42.20%
N/R	12	7.79%
TOTAL	154	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal de Coopejorco R.L.

En el presente gráfico se observa que para el 50% del personal sí existen metas y objetivos para la elaboración de las labores diarias de la cooperativa. Es importante destacar que un porcentaje importante de empleados cree que no existen metas y objetivos definidos.

Gráfico N° 8

Objetivos y metas definidos.



Con base en el estudio se pudo comprobar que a pesar de que la mitad del personal tiene claro que existen metas y objetivos definidos, también se pudo determinar que la otra mitad del personal no los conoce, pues no existe canales de comunicación adecuados que le permitan a los empleados conocerlos a profundidad.

Cuadro N° 9

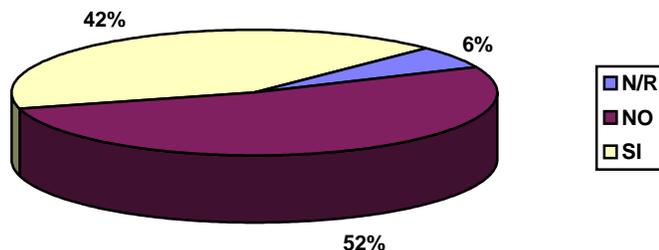
Definición de Funciones.

Definición de Funciones.		
Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	64	41.55%
NO	81	52.59%
N/R	9	5.84%
TOTAL	154	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal de Coopejorco R.L.

Dentro de la cooperativa, para un porcentaje representativo de los empleados no existe una definición de funciones ya que muchas personas tienen que hacer funciones de varias áreas al mismo tiempo.

Gráfico N° 9
Definición de Funciones.



En la opinión de la gran mayoría del personal en lo que se refiere a los manuales de procedimientos, en gran parte de los puestos no existen, y en los casos en que se cuenta con algunos, estos están ya obsoletos en opinión de los empleados, lo que fue posteriormente verificado por los investigadores.

En cuanto al funcionamiento de los Departamentos, logro determinar que debido al alto porcentaje de personas que no respondieron esta pregunta, como se puede observar, se deduce que sí se dan algunas anomalías o errores en todos los departamentos.

Como se pudo observar que los empleados tienen la percepción de que la cooperativa cuenta con la estructura organizativa adecuada para alcanzar los objetivos propuestos.

Cuadro N° 10

Importancia de la experiencia de otra cooperativa.

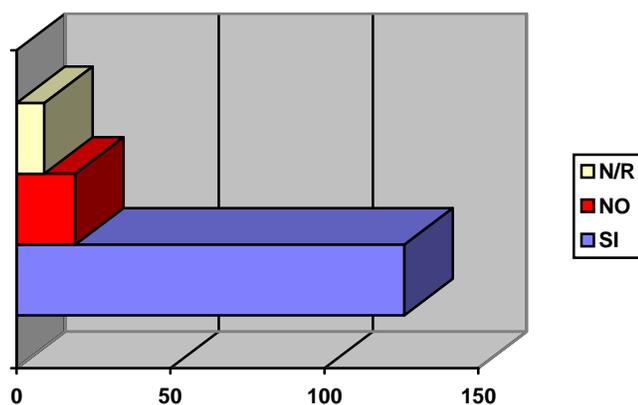
Importancia de la experiencia de otra cooperativa		
Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	126	81.81%
NO	19	12.33%
N/R	9	5.84%
TOTAL	154	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal de Coopejorco R.L.

Como se logra apreciar en este gráfico para el personal de Coopejorco R.L. es de gran importancia la experiencia que ya han tenido otras cooperativas en los Análisis Administrativos, con el fin de mejorar en los aspectos en que se tienen debilidades.

Gráfico N° 10

Importancia de la experiencia de otra cooperativa



CAPITULO IV
CONCLUSIONES

En el presente capítulo se da una explicación detallada de las conclusiones a las cuales se llegó luego de un exhaustivo análisis de los resultados que se obtuvieron en el estudio realizado en la Cooperativa Coopejorco R.L.

CONCLUSIONES

Con base en el análisis realizado mediante la aplicación de los instrumentos de medición se han logrado estructurar las siguientes conclusiones:

a- Determinar si la motivación, las condiciones laborales, los objetivos, la comunicación, las condiciones salariales y las herramientas de reclutamiento, selección y capacitación que posee Coopejorco R.L. tienen una influencia importante en el desarrollo de los Recursos Humanos de la Cooperativa:

Se logró determinar que los empleados de la cooperativa presentan un nivel de motivación muy bajo, generado por la percepción de que su trabajo no es valorado por los jefes de la institución, lo cual aunado a otros factores tanto económicos como de comunicación y de capacitación logran hacer una mezcla que envuelve al personal en un clima negativo el cual no les permite alcanzar niveles de motivación óptimos para poder realizar las labores en una mejor forma.

Para los empleados de la Cooperativa en lo que se refiere a motivación la gran mayoría de ellos coincidieron en que es un factor determinante en el crecimiento de

cualquier organización, se nota la falta de estímulos tanto verbales como escritos, o sea el reconocimiento por una labor bien ejecutada, que ayuden a darle a conocer al personal el sentir de las gerencias, ya que en su gran mayoría están concientes de que el personal realiza un muy buena labor, que debe irse mejorando según los encuestados. Además se observó que en muchos casos el personal labora más tiempo que la jornada laboral normal y se hace evidente la disconformidad por la falta de incentivos económicos. Se pudo determinar que esto genera como consecuencia una molestia que no permite al personal realizar las labores con la eficacia y eficiencia que los clientes y la misma Cooperativa requieren.

Cabe destacar que no existe una visión o políticas definidas en cuanto a la motivación del personal, siendo este uno de los aspectos que ayuda más al desarrollo de los empleados y a su estadía dentro de cualquier empresa, esto se ha dado como consecuencia de que nunca se planificó el crecimiento de la misma y es en este momento que debido a su tamaño se ha ido generando dentro del personal esta necesidad.

A raíz del análisis realizado se concluyó que a pesar de que a nivel gerencial y del Concejo de Administración los objetivos están definidos, la gran mayoría del personal no los conoce, lo que conlleva a que los esfuerzos no se unifiquen y se de una falta de identificación de los empleados con los fines que se desean alcanzar. También en las reuniones de cada departamento se logra observar que no hay uniformidad entre las metas que tiene cada empleado y esto da como consecuencia mala coordinación y perdida de esfuerzos en proyectos que muchas veces quedan en abandono al poco tiempo de ser empezados.

En otro aspecto, los empleados de la empresa calificaron como buenos los recursos

financieros y humanos para lograr la capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, esto porque la cooperativa cuenta con el suficiente apoyo monetario para capacitar el personal valioso para el funcionamiento de la Cooperativa, además en los últimos años la Cooperativa se ha propuesto, contratar empleados con un nivel educacional más elevado, según sea en la necesidad de personal que se presente, lo cual ayuda a mejorar el estándar profesional que se observa en la empresa, esto a pesar de que para la mayoría del personal aspectos tales como el reclutamiento y la selección, tienen un nivel de aceptación regular, y aunado a que en pocas ocasiones se realizan pruebas de ingreso, se ha logrado contrastar personal calificado, en muchas ocasiones casi que por cosa el destino.

Cabe destacar que la Cooperativa cuenta con los recursos económicos para desarrollar cada una de las recomendaciones a las que llegó en el estudio, esta información se logró gracias al aporte de la Jefatura del área de Contraloría.

En cuanto a la capacitación y desarrollo en ocasiones se ha logrado contar a través del tiempo con algunos cursos más que todo en el ámbito de la salud ocupacional (uso de extintores y primeros auxilios), y algunos para el área administrativa. Esto sin tomar en cuenta la capacitación que se brinda al empleado cuando entra al puesto de trabajo, para lo cual tampoco se cuenta con un manual debidamente estructurado para tal efecto, ya que los que habían se encuentran obsoletos.

Cabe destacar que al investigar sobre la rotación de personal ésta en los últimos años se ha aumentado considerablemente, esto puede estar siendo causado por la carencia de la inversión en estos factores.

b- Examinar cuáles de los factores mencionados tiene mayor importancia en el desarrollo de los Recursos Humanos entre los empleados de la Cooperativa.

Según los datos que arrojó el estudio del clima ambiente dentro de la empresa existen factores que a criterio de la mayoría de los empleados de Coopejorco R.L. ayudan a que el clima organizacional sea positivo, como son: la seguridad, la inversión en nuevas instalaciones, la búsqueda de soluciones a los problemas, el que las instalaciones actuales sean adecuadas para realizar las labores, pago de horas extras, la higiene y los pagos al día, esto además se ve reforzado en que para los empleados la empresa les brinda estabilidad laboral.

Existen también puntos débiles que deben de ser tomados en cuenta, con el fin de mejorarlos para lograr que el clima ambiente de la empresa llegue a ser satisfactorio tanto para la gerencia como para el personal, dentro de estos puntos se tienen la motivación, la cual para gran parte de los empleados podría ser mejor, esto debido a que no se tiene un plan estructurado que pueda emplearse. Este es uno de los puntos de la empresa en los cuales el personal manifiesta su inconformidad, esto es palpable a simple vista, por la actitud que algunos tienen, por el gran número de llegadas tardías y porque muchos lo expresan abiertamente, lo que demuestra que los empleados se sienten insatisfechos con este aspecto, e inclusive el alto porcentaje de rotación que presenta la cooperativa en el

área administrativa es una clara señal de que el clima ambiente de la empresa en este sentido es desfavorable.

Por otra parte, en muchas ocasiones la Cooperativa y los mismos empleados han propuesto diversas ideas para mejorar la motivación que, por falta de seguimiento, no se pueden llevar a cabo en forma exitosa, por lo que el empleado a perdido la confianza en los mismos

Según el análisis realizado los incentivos pueden ayudar a cambiar la imagen que tiene el empleado y empezar a hacer que la gente piense y opine más “en positivo” sobre su trabajo y su empresa, hay que hacer sentir al empleado que su trabajo es valorado y apreciado por Copejorco R.L.

Se ha concluido que con el fin de involucrar más al personal de administración en el proceso se les debe incentivar haciendo que ellos mismos estructuren los procesos que no les permiten realizar de forma ágil sus labores ya que con ello se verán favorecidos al eliminar errores, estructurando procesos y haciendo el trabajo más sencillo, es de gran importancia para los empleados que su opinión y sus sugerencias sean evaluadas y, de ser aceptadas, puestas en práctica por las gerencias ya que el personal tiene la necesidad de sentirse parte importante de la compañía y del cambio que se está implementando.

Entre el personal de la empresa existen ciertas necesidades que si son bien manejadas pueden ayudar en gran medida a la motivación y, a la vez, ser tomadas como incentivos desde el punto de vista de los empleados, entre ellos tenemos la seguridad a largo plazo, el respeto y la autoestima, los reconocimientos y la estabilidad, las necesidades de crecimiento, logro, las mejoras de las condiciones de trabajo y, por último, el salario; muchas de estas necesidades pueden ser disminuidas pero no eliminadas ya

que son parte de la naturaleza humana, pero una vez que han sido descubiertas pueden ser un instrumento valioso para las gerencias.

Se logró descubrir que la cooperativa presenta fuertes barreras de comunicación; parte de estas barreras radican en el comportamiento que las personas de las diferentes gerencias (o jefaturas) tomen en el momento en que un empleado se les acerque para evacuar una duda o para dar una sugerencia, puesto que en muchas ocasiones si el empleado siente una reacción negativa por parte del superior lo que ocurre es una sensación de inseguridad que hace que el empleado cuando tenga otra idea o consulta no la exteriorice.

Por otra parte, se detectó la necesidad de realizar una campaña de concientización con el fin de hacerle ver a todos los miembros de la empresa que la mejor manera de arreglar los problemas es por medio del diálogo y la concertación, y que si ellos no manifiestan su forma de pensar es difícil para las personas encargadas de tomar las decisiones en la cooperativa adivinar sus necesidades.

Además la imagen que tienen los empleados sobre la labor que realiza la Gerencia General debe mejorarse mediante la comunicación oral o escrita de algunos proyectos que tiene la Gerencia, ya que de una u otra manera y en algún momento el personal se verá afectado directa o indirectamente; además con esto la Gerencia General daría a conocer que los proyectos y mejoras que está impulsando y que tienen como fin primordial hacer de Coopejorco R.L. una cooperativa que no solo brinde calidad y excelencia al cliente sino que también le dé al empleado satisfacciones, tanto en el ámbito profesional como humano.

Siendo el salario uno de los determinantes básicos en la percepción del empleado es importante tomar en cuenta que para la mayoría, el salario está igual al salario base y que este no se encuentra de acuerdo al nivel de trabajo, de hecho, mediante el estudio que se pudo realizar, se logró determinar que en la mayoría de los puestos de la empresa no se están pagando salarios acordes con lo que se ofrece en el mercado, aquí la empresa tiene la oportunidad de que una vez hecha la estructuración adecuada de los puestos y luego de hacer una medición del desempeño, analizar la viabilidad de realizar un ajuste salarial que puede ser un 2 o 3% superior al salario fijado por ley, para tal efecto la evaluación a realizar debe ser objetiva y justa para todo el personal.

Por último, en relación con el ambiente laboral se deduce que para un alto porcentaje de los empleados éste ha mejorado o se mantiene igual, esto puede ser reacción a los cambios que se están impulsando dentro de la empresa, sin embargo, se debe tomar en cuenta lo cambiante del ambiente pues la falta de estructuración implica un aumento en el estrés y conlleva cierto grado de incertidumbre, variables que se deben manejar en forma acertada para que el cambio traiga beneficios en forma más eficaz y minimizar los trastornos que se pueden presentar en el desenvolvimiento diario del accionar de la empresa.

c- Descubrir si la estructura organizacional y el clima - ambiente favorecen el desarrollo de los Recursos Humanos.

En cuanto a las principales características del desarrollo organizacional que inciden en el manejo de los Recursos Humanos que presenta la empresa Cooperativa Coopejorco

R.L., se descubrió por medio de la investigación que los empleados tienen dudas en muchas de las labores que deben realizar en forma periódica, esto se debe a que, ya sea por herencia del puesto o por costumbre, las funciones se realizan sin la debida estructuración necesaria, es así que se genera un estado de inseguridad al momento de realizar las labores por parte de los empleados nuevos; así mismo, los empleados con más tiempo de estar en la empresa se amoldan a condiciones que les generan pérdida de tiempo y estrés. Con mucha frecuencia los investigadores toparon con que cada vez que alguien nuevo entra a la cooperativa empiezan a asignarle cosas que no son necesariamente de su puesto de trabajo, lo que degenera en un caos administrativo y estructural debido a que con el pasar del tiempo se ha llegado a realizar una mezcla de puestos por toda la Cooperativa.

Se detectó la urgente necesidad de la elaboración de Manuales de Puestos de la empresa. Estos manuales deben ser confeccionados por cada uno de los empleados, pues son ellos los que mejor conocen sus necesidades y las del puesto que desempeñan y con la ayuda de sus superiores, depurarlo con la visión de minimizar errores y de eliminar procesos dobles de controles y de programas que hacen que el tiempo de trabajo efectivo del empleado sea mucho menor reduciendo el aprovechamiento del mismo.

Cabe resaltar que los manuales existentes son muy antiguos y no están acordes con la realidad actual de la cooperativa, por lo que la mayoría de los empleados no los utilizan.

La falta de estructuras y de manuales de procedimientos desemboca una serie de anomalías en el funcionamiento de la empresa, lo que genera una pérdida de interés por parte del empleado en sus labores y en la imagen interna de la empresa, presentándose

roces y descoordinación en el funcionamiento de los diversos departamentos que conforman la cooperativa. Es necesaria la reestructuración de gran parte de los puestos de la empresa.

En lo que se refiere al trabajo en equipo se observa una deficiencia en este campo, lo que hace que el proceso interno para la realización del trabajo sea más complicado y traiga errores, los cuales pueden ser sumamente costosos para la cooperativa. Se debe de ir creando una conciencia de trabajo en equipo dentro de cada uno de los departamentos, para que al final se pueda reunir a toda la cooperativa como un solo equipo.

Es de suma importancia que la empresa emprenda una fuerte estructuración de procesos para eliminar trámites burocráticos, controles dobles, descoordinación y pérdida de tiempo, además los empleados nuevos se pierden fácilmente con la estructura actual, ya que no saben con quien aclarar sus dudas y por esa misma falta de estructura los empleados que tienen que dar capacitación no saben que enseñarle a las personas nuevas.

Es urgente que la Cooperativa empiece a estructurar y a poner en "blanco y negro" todos sus procesos, ya que un alto número de funciones que se realizan en forma cotidiana y en todos los puestos, se hace sobre la base de la experiencia, la costumbre o a la misma naturaleza de los mismos, lo que origina que al irse un empleado, si no da el preaviso correspondiente o no se consigue un reemplazo en forma casi inmediata para que la persona que se va lo entrene, se genera un sin número de lagunas que provocan en la mayoría de los casos, más desorden y descontrol dentro de la Cooperativa.

En lo que se refiere a la comunicación entre compañeros se pudo observar que es buena, sin embargo el problema radica en que los empleados se basaron, en su mayoría,

en la comunicación entre compañeros del mismo departamento; lo que se debe de motivar es la comunicación entre personas de los diferentes departamentos, ya que esta es la parte débil de la comunicación que se practica dentro de la empresa.

Por otra parte la comunicación existente entre los empleados y sus respectivos jefes es buena, con esto se supone que debería de existir un intercambio de ideas fluido, no obstante, también se presentan problemas en este sentido, debido a que no existe la suficiente conciencia de grupo en que una de las maneras adecuadas y directas de resolver los problemas es el establecimiento de líneas de comunicación adecuadas. Esta tarea puede ser ayudada al obtener mediante este estudio que las relaciones interpersonales, tanto entre compañeros como con los jefes, son calificadas como buenas por casi todo el personal.

Se logró descubrir que gran parte del personal no conoce de las metas a mediano y largo plazo de la empresa, lo importante a recalcar en este punto es que la empresa adolece de la estructura documental básica necesaria para lograr los objetivos, se debe de empezar con la escritura de la Misión y la Visión de la Cooperativa para una vez hecho esto, se puedan reestructurar planes, procesos e inclusive actitudes del personal. No se cuenta con objetivos y metas claramente definidos sin lo cual es difícil que se estructure un plan lógico, que tome en cuenta las virtudes y desventajas de la empresa y de su personal.

Es de suma relevancia la estructuración y depuración de los puestos de trabajo de todos los que laboran en la empresa, desde la Gerencia General, pasando por las diversas Jefaturas hasta el personal básico de la Cooperativa, cuyo accionar en forma correcta es indispensable, ya que no se puede ver un cambio en el clima ambiente de la empresa si no

se cambia el hábitat, en primer lugar, y luego la actitud de todo el personal.

d- Analizar la experiencia comparativamente de otra cooperativa en la realización de un estudio similar y su repercusión en aspectos tales como motivación, las condiciones laborales, salariales y otros, y su efecto en el desarrollo y manejo del Recurso Humano posterior al mismo:

Es básico para cualquier empresa tomar en cuenta la experiencia que una similar ha pasado al entrar a un proceso de mejoramiento y de reestructuración de procesos; es así como el estudio y el personal de la Cooperativa Coopejorco ven el análisis del desarrollo organizacional que se realizó en la Cooperativa Coopronaranjo R.L.

Es valioso el soporte que se pueda encontrar en la experiencia de esta cooperativa, esto con el fin de no cometer los mismos errores y tratar de que el proceso de Coopejorco sea mejor que los que se han realizado anteriormente, minimizando la pérdida de tiempo y los roces que se puedan presentar, ya que todo proceso de cambio implica un cierto rechazo.

Al comprobar el impacto que se generó por los cambios realizados a raíz del análisis del desarrollo organizacional en la cooperativa Coopronaranjo R.L. se logró descubrir que este fue menor al esperado por las Gerencias y las Jefaturas de la misma, e inclusive se pudo determinar que tal era el grado de orientación y de orden que necesitaba los empleados que ellos mismos ayudaron en un 100% de sus posibilidades para que los

cambios a implementar empezaran a funcionar, con lo que la cooperativa se vio beneficiada en gran manera.

Se dieron cambios fundamentales tanto en la estructura de los puestos de la Cooperativa como en el pensamiento de los Gerentes y de todos los individuos que participaron en el cambio, se logró desarrollar un sistema interno de comunicación por medio de Boletines internos, los cuales se siguen utilizando y desde su instauración fueron una herramienta sumamente efectiva, no solo por toda la información que ellos contienen, sino que también se logró la participación de todas las áreas de la Cooperativa con publicaciones de interés para lo interno de la misma, como para toda la comunidad en general.

Se puso en práctica planes de capacitación, con la ayuda del Instituto Nacional de Aprendizaje, con los cuales no solo se logró subir el nivel que cada empleado tenía en su conocimiento en áreas específicas, sino que también se logró motivar al personal, que se sintió identificado con la empresa al ser tomado como parte del cambio.

En lo que se refiere a la estructura de la Coopronaranjo, el análisis logró determinar que muchos de los empleados realizaban funciones dobles en lo que invertían un tiempo valioso, al concluir el proceso se realizó una estructuración de puestos con lo que se agilizaron las funciones y la respuesta que se le da a los clientes. Además se logró que tanto el personal como las gerencias lograran identificar y determinar los principales objetivos con los que realizaron un plan a largo plazo con el cual mejorar las condiciones tanto monetarias como de clima laboral que hacían de alguna manera interferencia en la óptima consecución de las labores diarias de todo el personal.

CAPITULO V
RECOMENDACIONES

Cuando una empresa busca mejorar y poner orden dentro de las diversas actividades que se realizan tanto dentro de su planta física como fuera, se debe de iniciar un proceso de orden interno que va desde la elaboración de la Misión de la empresa hasta el servicio post - venta del producto final.

Para que este proceso sea llevado a cabo en forma ágil, se propone que la empresa defina su Misión, Visión, Objetivos, las metas que se deben de ir cumpliendo para alcanzar dichos objetivos, y los planes con que se irán consiguiendo las metas, cada uno de estos pasos serán elaborados en forma escrita con sus respectivos responsables y sobre todo con las fechas en las que se deberá de presentar cada uno de ellos, y además estos deben de ser comunicados para que todo el personal sepa hacia donde se dirige la empresa.

Por otra parte se propone la realización de una reorganización administrativa por procesos al estilo Desarrollo Organizacional, tomando esto como punto de partida para la elaboración del Manual de la Organización, el Manual de Puestos, los Manuales de Procedimientos y otros.

Se debe además poner en blanco y negro las competencias y las responsabilidades de cada una de las gerencias y de los miembros de la empresa con el fin de delimitar las

actuaciones de cada uno de los miembros de la empresa, lo que se pretende con esto es ayudar al orden interno de los departamentos y de la cooperativa en general.

La actualización constante de los manuales para que estos no pierda su utilidad deberá de ser realizada por los gerentes de cada división como mínimo una vez por año o cuando se experimente un cambio significativo en la estructura del puesto.

Se deben mantener dos copias de cada uno de los manuales una para el Gerente de División y otra para el Departamento de Recursos Humanos, estas, además de la que debe de tener el empleado que ejerza el puesto.

Una vez realizada la debida recolección de datos se pueden eliminar procesos dobles y minimizar pasos que hacen lento el sistema, como lo son exceso de controles y papelería innecesaria que gracias a la red de computo podría ser mínima.

Plan de motivación para la empresa

En primer lugar se debe de lograr un cambio de mentalidad por parte de las gerencias de la cooperativa ya que se deben concientizar de que el trabajo realizado por los empleados tiene un valor y debe de ser este tomado en cuenta, no siempre se tienen que tener una visión negativa de las labores que se realizan, lo que se debe de hacer es trabajar con base en oportunidades de mejora.

Este aspecto puede ser mejorado con charlas para el personal de las gerencias y para los empleados; con la exposición de videos o cintas audio motivacionales las cuales

pueden ser vistas en grupos y luego comentadas por parte de los participantes, esto debe ir seguido de un cambio de actitud por parte de las diferentes gerencias, método que aunque tarda más tiene su efecto.

Por otro lado, con la facilidad económica con que cuenta la Cooperativa y tomando en cuenta que también se tiene la asociación solidaria, se pueden implantar en la empresa servicios como el de médico de empresa e inclusive llevar los equipos móviles con que cuentan las ópticas para la elaboración de exámenes de la vista a los empleados, que pueden ser cubiertos 50% y 50% con esto lo que se pretende es crear en el empleado un sentimiento de compromiso, ya que se demuestra el interés que tiene la empresa por mejorar la salud del personal, con lo que se mejora el desempeño del empleado y a la vez se aumentan los niveles de motivación existentes..

El personal puede ser motivado no solo necesariamente con dinero sino que puede hacerse por medio de reuniones sociales, con la estructuración de actividades inter-departamentales o a nivel de toda la Cooperativa, impulsando un concurso entre todo el personal con el fin de la creación, en las zonas a las que tiene acceso los clientes, de rincones culturales, en los que se podría dar a conocer la historia de como se empezó a sembrar café en Costa Rica o de cómo fueron los inicios de la Cooperativa hace 30 años.

Además retomar la creación de un equipo de fútbol que se estaba impulsando, pero que por falta de apoyo no se logro concretar, aplicar la generación de reconocimientos por escrito por su buena labor o por reconocimientos a los años laborados dentro de la empresa, también se pueden dar incentivos en dinero por casos especiales, como: en Servicio al Cliente o en Crédito y Cobro se puede implementar dentro del personal el

reconocimiento del empleado del mes, así como lo hace McDonald's o Pizza Hut, ya sea por la prontitud, calidad, atención o por la excelencia en el servicio al cliente o en el momento en que el cliente esté en la empresa, todo esto debe ser medido para que su implantación tenga éxito y para que el seguimiento sea lo más objetivo posible.

Se debe recordar que lo que se busca con una mejora en el nivel motivacional del personal es una mejora sustancial en el rendimiento y en la productividad de la empresa, con el fin de que la cooperativa pueda recuperar la inversión que está aplicando en su personal.

Existe un gran número de incentivos que pueden ponerse en práctica que van desde un regalo en Navidad, hasta la ayuda para conseguir uniformes para el personal o para él o los equipos deportivos se debe desarrollar un plan de incentivos en el cual se contemplan una serie de beneficios a los empleados entre los cuales se contemplan aspectos tales como:

- Financiamiento parcial de préstamos para estudio, en los cuales la empresa mediante una cláusula en el contrato de trabajo se asegure la permanencia del empleado por lo menos por dos años dentro de la misma.
- Adquirir convenios con Clubes de Esparcimiento, con el fin de que se roten dentro de los departamentos los derechos de ingreso para que los empleados puedan asistir con su familia.
- Establecer reconocimientos escritos para los empleados que cumplen años tanto de laborar como de vida.
- Dar la facilidad de en lugar de pagar horas extras intercambiarlas por días libres.

- Reconocimiento por cumplimiento de metas de producción o por disminución en el período de entrega del producto.
- Brindar capacitación en cursos o programas que sean de interés para la compañía y para el empleado.
- Estimular la creación de grupos o equipos deportivos dentro de la empresa, aprovechando que se cuenta con el recurso del alquiler del gimnasio.
- Fomentar las reuniones de personal en ocasiones especiales. (cumpleaños, aniversarios de la compañía, fin de año, salida a vacaciones, entre otros)
- Involucrar a los empleados en los proyectos de la empresa, manteniéndolos informados mediante boletines y aceptando sus sugerencias.
- Mediante la evaluación del desempeño de cada uno de los empleados, la cual premia a los que saquen una calificación mayor a ochenta, es decir, los empleados que saquen una buena calificación (entre 80 y 100) tendrán derecho a que se les aplique todo el aumento de ley, salvo alguna observación de la Gerencia General. Los empleados que saquen una calificación inferior a ochenta tendrán el aumento pero en menor porcentaje según su calificación.
- La implantación del servicio de médico de empresa, con el cual se disminuyen los permisos para ir a los centros de salud.

Para dar a conocer al personal los incentivos que existen, la empresa se puede valer de varios medios o instrumentos a saber: carteles, murales, circulares, los cuales deben de estar estructurados de forma sencilla para que el mensaje que se quiere transmitir pueda ser interpretado fácilmente.

Aspectos como trabajo en equipo, comunicación e incentivos deben de trabajarse juntos, puesto que estos generalmente están interrelacionados. Así, para buscar conjuntar un buen equipo de trabajo no solo se debe de buscar el personal idóneo para cada puesto, sino que también es básica la capacitación del personal existente dentro de la empresa, debido a esto es muy importante la participación de todos los empleados en dinámicas o seminarios que le brinden al personal las herramientas para mejorar el trato al público y al cliente interno, los cursos o seminarios de capacitación deben de ser impartidos al menos dos veces por año para que no pierdan el efecto deseado en los subalternos, además son un buen motivo para que todo el personal se reúna en un ambiente distinto al que se acostumbra.

Plan de Capacitación

Referente a este punto se recomienda el establecimiento de políticas de Capacitación que se deben orientar de la siguiente manera:

- Determinar las necesidades de capacitación del empleado que realice actividades que puedan afectar la calidad del producto o servicio que brinda Coopejorco R.L
- Asegurar que todo el personal reciba un adecuado entrenamiento para realizar las labores dentro de la Cooperativa.
- Todos los empleados de la Cooperativa deberán llenar dos veces al año un formulario para determinar las necesidades de capacitación.
- Las necesidades de capacitación estarán relacionadas en forma directa con las necesidades que el empleado tenga dentro de sus funciones de trabajo, y con nuevas exigencias de la Cooperativa.

- Se hará un reporte para comunicar a los diferentes Jefes de Áreas de la Cooperativa de la capacitación que necesita el empleado.
- Coordinar con la Gerencia General acerca de los medios o personas indicadas para suplir la capacitación.
- Después de haber sido detectadas las necesidades principales de capacitación se coordinará para que el o los empleados puedan participar de los cursos necesarios.
- La aprehensión de los cursos de capacitación será evaluada.
- Tanto los contenidos como la estructura de la capacitación serán evaluados para determinar si en realidad reúnen la calidad y los requisitos que la Cooperativa demanda.
- Se deberán hacer controles de seguimiento con el fin de observar si los conocimientos adquiridos por los empleados son aplicados al trabajo de la empresa.
- Las jefaturas de cada departamento, son responsables de asegurar que sólo personal que ha sido satisfactoriamente calificado, desempeña las tareas que requieren habilidades adquiridas.

Comunicación

En lo que respecta a la comunicación, se propone implementar un modelo de comunicación en el ámbito interno, el cual permita la retroalimentación, con lo que se logra crear un ambiente en que el empleado sienta que existe una relación personal entre él y sus superiores, en donde sus ideas y aportes sean valorados y considerados por la empresa en el momento de una decisión.

El costo de la creación de un modelo de comunicación es relativamente bajo ya que en el se pueden interrelacionar la mayoría de los aspectos que se determinaron como puntos débiles de la empresa.

El uso adecuado de sistemas de comunicación permite mejoras en el ámbito interno de la empresa en funciones básicas, tales como: la motivación, el control, estado emocional, la información y otros, los cuales pueden influir directamente en el eficiente desarrollo de la empresa.

Considerando que uno de los problemas principales en la empresa es la falta de una comunicación adecuada se propone el siguiente modelo de comunicación.

Dicho modelo debe de ser estructurado de la siguiente manera:

1- Relaciones interpersonales:

Es de gran importancia para toda la empresa que en el ámbito de Gerencias exista mejor comunicación, tanto por escrito como en forma oral, es necesario tomar en cuenta el punto de vista de los demás compañeros, en especial cuando al tomar una decisión esta pueda afectar el funcionamiento debido de otro departamento.

Para mejorar las relaciones entre los jefes y los niveles inferiores de la empresa se propone que la empresa motive a los empleados mediante la colocación de buzones de sugerencias, para que sean usados aportando sugerencias, de esta manera los empleados se sentirán tomados en cuenta, con lo que se aumenta la motivación y, a la

vez, las diferentes Gerencias tendrán fundamentos para mejorar las relaciones con los empleados de toda la empresa.

2- Motivación:

Esta relacionado con el punto anterior, ya que en la medida en que aumente la comunicación se mejora la motivación.

Complementario a esto, se deben de utilizar medios visuales y auditivos, (cosa que ya se está empezando a implementar) los cuales se pueden manejar estratégicamente con el objeto de inyectarles un mensaje de motivación que en el caso de escoger un medio auditivo se podría desarrollar utilizando el sistema de intercomunicación de la empresa, mediante el cual se le hará llegar el mensaje a todos los empleados de la empresa.

Se recomienda que el mensaje se transmita a inicios de semana y a horas tempranas de la mañana, para que el empleado se sienta en la mejor disposición para iniciar sus labores.

Cuando se decide utilizar un medio audiovisual se deben de hacer grupos para que además de que observen el vídeo estos puedan discutir sobre sus puntos de vista y compartirlos con los demás compañeros, si se desea observar un vídeo este debe de ser mostrado a toda la empresa sin excepción.

Ambos medios tienen la misma meta que es la de disponer al empleado para que realice su trabajo con el mejor estado de ánimo posible y que sienta que es parte de la empresa.

Los dos medios no son excluyentes, por lo tanto, pueden complementarse o utilizarse en forma independiente según los resultados que se vayan presentando.

La etapa final de todo proceso de comunicación será la retroalimentación en la cual se evaluará por parte de la Gerencia los efectos que tiene los cambios en el personal.

Es aconsejable que la planta física sea ordenada en forma adecuada, para lo cual se puede disponer de la rotulación y demarcación de áreas específicas en las que se acomoden tanto materias primas, como "stands" y nuevos equipos, a la vez hay que sacar del espacio físico de la planta todos aquellos objetos que no están directamente relacionados con el accionar de la misma o que no adhieran valor al producto terminado. En el caso del material puede ser ordenado ya sea por color o por nombre para hacer más sencilla su ubicación dentro de las instalaciones además es aconsejable también la elaboración de un plano que especifique la distribución de la materia prima.

APENDICE

Coopejorco R.L

ENCUESTA DE CAPACITACION DEL EMPLEADO

Nombre: _____

Fecha ____/____/____

TEMA	Su conocimiento es Suficiente	Su conocimiento es Insuficiente	Desea más capacitación	Especifique sobre que asunto
Idiomas (oral y escrito)				
Café				
Cálculos de Empaque				
Conocimiento de otras Áreas				
Procesos del puesto				
Operación de equipo				
Utilización de Programas				
Tipo de trabajo que realiza				
Atención a clientes				
Políticas de la empresa				
OTROS				

¿Qué formación considera usted necesaria para mejorar su desempeño en Coopejorco: _____

Firma: _____

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA.
Cuestionario para el nivel Administrativo y Operativo de la empresa Coopejorco R. L.**

=====

El siguiente cuestionario tiene como fin recolectar información para la elaboración de una investigación de carácter universitario. Es importante aclarar que esta información es totalmente confidencial por lo cual usted puede expresarse con toda libertad. Gracias.

=====

V.Nº1

1- Qué tipo de motivación recibe usted en la cooperativa:

ADECUADO	<input type="checkbox"/>	PODRIA SER MEJOR	<input type="checkbox"/>
INADECUADO	<input type="checkbox"/>	N/R	<input type="checkbox"/>

2- ¿Cómo considera usted los incentivos que la empresa le brinda a los empleados?

ADECUADO	<input type="checkbox"/>	PODRIA SER MEJOR	<input type="checkbox"/>
INADECUADO	<input type="checkbox"/>	N/R	<input type="checkbox"/>

Cuáles son: _____

3- ¿Creé usted que las políticas internas de la Cooperativa lo ayudan a motivarse en el desempeño de su labor?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	N/R	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	-----	--------------------------

V.Nº2

4- Existen en la empresa condiciones que favorezcan el clima laboral, tales como: seguridad, higiene,

Seguridad:	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	N/R	<input type="checkbox"/>
Higiene:	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	N/R	<input type="checkbox"/>

Asociación Solidarista: SI NO N/R

Otros: _____.

5- Cree usted que dentro de la empresa se trabaja en equipo:

SI NO N/R

6-¿Cuenta el personal con todos los materiales y equipo necesarios para la adecuada realización de las tareas diarias?

SI NO N/R

V.Nº3

7- ¿Cómo es la comunicación entre usted y sus compañeros?

BUENA PODRIA SER MEJOR
 MALA N/R

¿Cómo podría mejorarla?

8- ¿Cómo es la comunicación entre usted y su jefe?

BUENA PODRIA SER MEJOR
 MALA N/R

Por qué: _____

9-¿Se aplica algún tipo de modelo de comunicación dentro de la Cooperativa?

SI

NO

N/R

V.N⁴

10- En cuanto a los salarios cree usted que están:

POR ENCIMA DEL SALARIO BASE

IGUALES AL SALARIO BASE

POR DEBAJO DEL SALARIO BASE

11- ¿Creé que su salario está acorde con el nivel de trabajo que su puesto ofrece?

SI

NO

N/R

12-¿Se aplica dentro de la Cooperativa los aumentos de salarios de ley cada seis meses?

SI

NO

N/R

V.N⁵

13- Cuenta la empresa con procedimientos para la contratación del personal, tales como:

Selección: SI

NO

N/R

Reclutamiento: SI

NO

N/R

14-¿Sabe usted si se aplican algún tipo de pruebas para ingresar a laborar en la Cooperativa?

SI

NO

N/R

V.N⁶

15- ¿Creé usted que la Cooperativa cuenta con los recursos financieros y humanos para lograr una capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos adecuada a las exigencias del cliente externo?

SI NO N/R

16- ¿Cuenta actualmente la Cooperativa con programas de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos?

SI NO N/R

Enumere algunos:

17- ¿Cómo considera la capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos que se brinda la Cooperativa?

ADECUADO PODRIA SER MEJOR INADECUADO N/R

V.Nº7

18- Existen objetivos y metas en la cooperativa bien definidos:

SI NO N/R

Si existen sabe usted cuáles son:

19- Están claramente definidas las funciones de cada uno de los empleados:

SI NO N/R

20- Existen manuales de procedimientos definidos que ayuden al empleado a realizar sus labores:

SI

NO

N/R

21- Detecta usted algunas anomalías en el funcionamiento de su departamento o en el de los demás:

SI

NO

N/R

Mencione las más relevantes:

A _____

B _____

C _____

22- La Coopejorco R. L. cuenta con una organización adecuada para obtener sus objetivos:

SI

NO

N/R

V.Nº8

23- ¿Cree usted que los resultados de la experiencia de otra Cooperativa en materia de un estudio de desarrollo organizacional sería de importancia para la Coopejorco R.L?

SI

NO

N/R

Por qué: _____

=====

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA.
Guía de entrevista al Nivel Gerencial de la Cooperativa Coopejorco R. L.

=====

Nombre del Entrevistado:

=====

V.Nº1

1. Actualmente quién es el encargado de manejar los Recursos Humanos dentro de la empresa.
2. Existen procedimientos y políticas establecidos en el campo de Recursos Humanos dentro de la empresa. ¿Cuáles son las tres más importantes en su opinión?
 - 2.1. En el campo de la motivación que herramientas se están aplicando actualmente.
3. ¿Cómo se evalúa la motivación del personal?

V.Nº2

4. ¿Cómo se lograría determinar una mejora en las condiciones laborales existentes en este momento?
5. ¿En su opinión, cuáles de éstas condiciones son prioritarias de mejorar?
6. ¿En su opinión, cree usted que con las mejoras se logrará algún impacto en el personal?

V.Nº3

7. ¿Cómo califica usted la comunicación que existe entre de los empleados de su departamento.?
8. ¿Cómo califica usted su comunicación con los empleados?

9. ¿En que grado mejoraría la comunicación gracias al estudio por realizar en ambos aspectos?

V.N⁴

10. ¿Considera usted que la escala salarial que se aplica en la Cooperativa es adecuada, y esta se ajusta a los niveles de trabajo de los empleados?

11. ¿Realizaría alguna reestructuración en el ámbito de salarios con base en el estudio?

V.N⁵

12. ¿Cuenta la empresa con procedimientos de selección y reclutamiento?

13. ¿En que medida podrían mejorar éstos?

V.N⁶

14. ¿En materia de capacitación, creé usted que se está fallando?

15. ¿Se tienen planes de capacitación y desarrollo de Recursos Humanos?

16. ¿Qué mejoras aplicaría?

V.N⁷

17. ¿Considera usted que en estructuración organizacional se puedan fortalecer condiciones tales como: clima laboral, seguridad, higiene, incentivos, asociación solidarista u otros?

18. ¿Mejoraría con el estudio la estructura de los departamentos de la empresa?

V.N⁹

19. ¿Creé usted que los resultados de la experiencia de otra Cooperativa al realizar un estudio de desarrollo organizacional sería de importancia para la Coopejorco R.L? Explique.

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA.
Guía de entrevista al Nivel Gerencial de la Cooperativa Coopronaranjo
R. L.

=====

Nombre del Entrevistado: _____

=====

1. ¿Por qué se generó la necesidad de realizar un estudio del Desarrollo Organizacional de Coopronaranjo R.L?
2. ¿Cuáles fueron las principales características del desarrollo organizacional que arrojó el estudio?
3. ¿Se tuvieron que variar algunas políticas en la Cooperativa?
4. ¿Se realizó una mejor planeación en el área de la motivación del Recurso Humano?
5. ¿Se detectó que había que realizar mejoras en las condiciones laborales hasta el momento existentes?
6. Creé usted que se a logrado algún cambio en cuanto a las condiciones laborales de los empleados? (Bienestar de empleados, relaciones interpersonales).
7. ¿Mejóro sustancialmente el desempeño del trabajador y su identificación con la Cooperativa?
8. ¿Creé que se han logrado cambios a partir del análisis en materia de flujo de información (comunicación)?
9. ¿ Es más sencillo ahora, para la Cooperativa, hacer llegar las ideas a todos los Departamentos de la misma?
10. ¿Mejóro la comunicación entre los empleados y la de estos con sus jefes?
11. ¿Se detectó que las condiciones saláriaes estaban acordes con lo establecido por el Ministerio de Trabajo?

12. ¿Cómo se lleva a cabo, en la actualidad, los procesos de reclutamiento y selección?
13. ¿Se han establecido pruebas para poder laborar en la empresa?
14. ¿Contaba la Cooperativa con los recursos necesarios para la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos?
15. ¿Qué técnicas o programas de capacitación se utilizan en la actualidad?
16. ¿Se vio afectada la estructura organizacional de la Cooperativa a raíz del análisis?
17. ¿Considera usted que los resultados del estudio han sido beneficios para la Cooperativa?

Procedimiento para Determinar Necesidades de Capacitación

1.1 La Cooperativa dará como mínimo diez horas por año como promedio de entrenamiento a los colaboradores.

1.2 El Jefe de cada Área es el principal responsable de identificar las necesidades de entrenamiento de los colaboradores a su cargo; sin embargo, estas necesidades se pueden identificar también en las siguientes situaciones:

- a) Cuando es un nuevo empleado.
- b) Cuando el Jefe de cada Área lo determine mediante la Encuesta de Capacitación del Colaborador. (Apéndice 1)
- c) Cuando lo solicita el empleado directamente.
- d) Cuando se integran nuevas técnicas o procesos.
- e) Cuando se modifican los procedimientos e instrucciones de trabajo en forma significativa.
- f) Cuando se introduce nuevos equipos o tecnología.
- g) Como consecuencia de procesos de revisión por cada Área de la Cooperativa.

1.3 La Cooperativa realizará una Encuesta de Capacitación del Empleado cada seis meses obteniendo resultados de la misma en un máximo de dos semanas después de efectuada la encuesta.

1.4 Cuando se necesita entrenamiento en el puesto de trabajo, el Jefe de cada Área asigna un empleado calificado con el conocimiento y las habilidades para brindar dicho entrenamiento.

- 1.5 Toda capacitación ofrecida dentro y fuera de Cooperativa será registrada en el y mantenida en el archivo del empleado.
- 1.6 Cuando se necesita entrenamiento fuera del puesto de trabajo (ej. Seminarios, clases, talleres, etc.), el Jefe de Área previa autorización del Gerente General aprueba la solicitud.
- 1.7 Después de que el entrenamiento ha sido completado, se adjunta cualquier registro apropiado de la educación / entrenamiento externo (certificado de conclusión, etc.) en el archivo del empleado.
- 1.8 Se debe nombrar por parte del Área al que pertenece el colaborador un responsable del seguimiento y soporte, con el fin de descubrir la efectividad del entrenamiento. Si el entrenamiento no fue suficiente, se tomarán las acciones apropiadas (ej. solicitud de entrenamiento adicional, proveer supervisión adicional, no permitir el desempeño de las tareas al trabajador, etc.).
- 1.9 Si es solicitado entrenamiento por parte del empleado y la Jefatura correspondiente considera que por diferentes motivos no podrá recibirla a corto plazo, es su obligación explicarlo al interesado.
- 1.20 Si se encuentra que la capacitación no fue recibida en la fecha prevista, se establece una nueva fecha.

Reclutamiento en la Actualidad.

1. Se crea una necesidad de personal en una de las áreas de la empresa.
2. La empresa llama al Colegio Técnico Profesional de Acosta.
3. Se coordina las citas con el jefe inmediato.
4. El candidato se presenta a la entrevista con su curriculum.
5. Se estudian los curriculum y con base en el desenvolvimiento de las personas en la entrevista se selecciona la terna.
6. Se verifican referencias.
7. Se avisa al elegido que día debe de presentarse a laborar.

Propuesta de Reclutamiento y Selección de Personal.

1. Basados en los perfiles de cada puesto proporcionados por las Jefaturas de cada Área y aprobados por la Gerencia General de Coopejorco R.L. Se realiza un marco de características que debe de cumplir los posibles candidatos.
2. Cuando se genere una necesidad de personal en una de las áreas de la empresa el Jefe respectivo deberá comunicarla por escrito vía Memorando a la Gerencia General de la Cooperativa.
3. Se sacará a concurso interno la plaza que quedó vacante, con el fin de que los empleados que estén interesados puedan tenerse como elegibles. De no calificar para el puesto se saca la plaza a concurso externo.
4. Se hará contacto con empresas especializadas en el reclutamiento de personal o con los colegios técnicos de la zona. Haciéndoles llegar las especificaciones necesarias.
5. Si es una empresa contratada hace una preselección y confirma referencias personales.
6. La empresa contratada llama y coordina las citas previa consulta con el Jefe del área.

7. El candidato viene a la entrevista con su curriculum completo incluyendo copias de cartas de recomendación, copia de la cédula, fotografía, referencias personales, títulos de estudios o seminarios realizados.
8. Llena la solicitud de empleo, se le aplican las pruebas correspondientes a su puesto, elaboradas con anterioridad por los Jefes de cada area.
9. El Jefes del area revisará los resultados de las pruebas aplicadas a los candidatos
10. Se le pide a la bolsa de empleo la copia de la boleta del chequeo de referencias de los candidatos .
11. Se estudian los curriculum y con base en el resultado de las pruebas y en la entrevista se selecciona la terna.
12. La Jefatura respectiva escogerá el candidato, le comunicará vía memorando a la Gerencia General de su selección.
13. Introducirá el plan de inducción al nuevo funcionario (a).
14. Se abre al expediente respectivo al nuevo funcionario.

ENTREVISTA A OTRA COOPERATIVA**Guía de entrevista al Nivel Gerencial de la Cooperativa Coopronaranjo R. L.**

Nombre del Entrevistado: Gerente de Recursos Humanos Olman Ramírez.

ENTREVISTA:

Al consultarle a Don Olman sobre el por qué se generó la necesidad de realizar un estudio del Desarrollo Organizacional en Coopronaranjo R.L. Este manifestó que en la actualidad las empresas deben de buscar las mayores ventajas competitivas, mediante las cuales poder satisfacer las necesidades de los clientes y que para esto se debe de tener una organización capaz de responder a los retos que se le presentan día a día. A su vez destacó que con el análisis se logran detectar a ciencia cierta las ventajas y las debilidades de la Cooperativa en casi todo sus departamentos, cabe resaltar que muchos de los mismos crecieron a través del tiempo sin una planificación detallada por lo que se pensó que era un momento justo para observar la situación general de la Cooperativa.

Don Olman expresó que las principales características que se detectaron con el estudio que no estaban optimas fueron, fallas en la comunicación interdepartamental, mala planificación de las actividades, falta de motivación y de identificación con la empresa, mal servicio al cliente, pues no se pensaba en ello como nuestra razón de ser; No se presentaba una selección optima de aspirantes a las plazas que se abrían, la escala salarial de algunos puestos no era satisfactoria, la estructura organizacional no permitía fluidez en la respuesta a los problemas, entre los más importantes.

Al ser consultado sobre los cambios generados a partir del estudio en las políticas internas de la Cooperativa, éste afirmó que en efecto, algunas tuvieron que variar, puesto que en algunos temas no existía legislación y en otros la existente ya estaba obsoleta.

En el campo de la motivación Don Olman dejó en claro que a pesar de que si existían algunos factores motivacionales, estos se mejoraron y a la vez se le dio mayor participación al personal en el conocimiento de las nuevas herramientas motivacionales. Se crearon incentivos tanto económicos como en especie tales como: se estableció un medico de empresa, el cual llega una vez por semana, se instaló un comedor sub-bencionado, se mejoraron la estructura de algunos puestos y se analizó la carga de trabajo de los departamentos, a quienes en algunos casos se les empezó a reconocer horas extra. También se hizo un cronograma de charlas de motivación que cada cuatro meses de imparten con la aplicación de diverso métodos y técnicas.

Al ser consultado sobre si se detectó que había que realizar mejoras en las condiciones laborales hasta el momento existentes, él contesto que si, de hecho se ha ido invirtiendo en mejoras tanto en la parte estructural de la empresa como en lo referente al equipo utilizado en las labores de oficina, tales es el caso de: servidores de agua, equipo de cómputo moderno junto con sus programas, instalación de extinguidores y señalización en la empresa, más suministros de oficina y equipo de una central nueva que satisface las necesidades de la Cooperativa. Por lo que el bienestar de los empleados y las relaciones interpersonales han ido mejorando conforme se han dado los cambio en forma paulatina.

Aunado a esto, al mejorar las condiciones laborales y al invertir en nuevo equipo, el desempeño del personal ha aumentado significativamente, al principio la gente pensó que solo se trataba de un estudio más, sin embargo al observar que la Cooperativa está comprometida con un cambio que es para mejorar, los empleados se han ido identificando con nuestras metas y objetivos y se han integrado activamente en el proceso.

Antes del estudio se tenían problemas graves de comunicación, que como eran tan comunes, ya prácticamente estábamos acostumbrados, de hecho al principio el personal mostró rechazo ante el cambio, y es interesante analizar luego del mismo cómo mejoró toda la Cooperativa al establecer canales y medios de comunicación efectivos, mediante los cuales se tiene en la actualidad un lazo estrecho entre todos los Departamentos.

De hecho ahora la cooperativa tiene medios gracias a los cuales los Departamentos, pueden mantener informado tanto a su personal como a los clientes en general, ya que a lo interno de la empresa contamos con un boletín, comunicaciones vía memorando, he inclusive por medio del Inbox (Programa de computo), también se sacan pequeñas hojas de información a nuestros clientes.

En cuanto a la comunicación entre el personal y las jefaturas, ahora los empleados tiene la confianza de expresar sus puntos de vista u opiniones a sus jefes y se toman muy en cuenta en el momento de la toma de decisiones, con lo que se ha reforzado la auto estima del personal y a la vez las jefaturas se han dado cuenta del gran potencial en ideas que tienen los empleados.

Al consultarle a Don Olman sobre si las condiciones salariales estaban a acorde con lo establecido por el ministerio de trabajo, este contestó que antes del estudio la mayoría de los puestos, aunque no estaban en el mínimo de ley, si eran poco atractivos, lo que en muchas ocasiones no le permitía a la Cooperativa mantener un personal estable o a atraer lo mejor del mercado laboral. Gracias a que el análisis mostró estas debilidades se realizó un estudio de puestos y salarios que dio por resultado un ajuste en el aspecto salarial y se estructuraron algunos puestos de trabajo para maximizar su aprovechamiento.

En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección en la actualidad éste funciona de la siguiente manera, en primer lugar, son los gerentes de cada área los que le dan a conocer a Recursos Humanos sobre la plaza vacante, luego Recursos Humanos saca a concurso interno la plaza, si no hay oferentes internos, entonces se hace concurso externo, se recolectan y clasifican según el perfil del puesto los currículos, se realiza la primera entrevista para hacer una preselección. Luego a los seleccionados se les convoca a realizar dos pruebas, se elige, con base en los resultados, una terna, éstos tres candidatos realizan una segunda entrevista con la persona que será su jefe inmediato, y luego se escoge a una que ocupará la plaza.

Antes la selección y el reclutamiento se hacía solo por medio de una entrevista y se seleccionaba una persona, además no había concurso interno.

En cuanto a las pruebas, aunque sencillas, ya se cuenta con dos, un test de inteligencia y matemática y otro de personalidad, los que han resultado de mucha ayuda para delimitar el tipo de empleado que requiere la cooperativa, además, una vez al año se le aplican test de conocimientos básicos a cada puesto.

Se debe destacar que don Olman manifestó que la Capacitación y de Desarrollo de los Recursos Humanos mejoraron en gran manera, los cambios se han dado en forma paulatina, a través de la consecución de etapas que conforman el proceso el cual no ha culminado y del que se tienen grandes expectativas.

A su vez don Olman manifestó que la capacitación es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos y que con ella se logra el desarrollo de los Recursos Humanos en sus diferentes funciones.

Así mismo destacó que el contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento:

1- Transmisión de informaciones: distribuir información entre los administrativos y demás funcionarios de la cooperativa, como un cuerpo de conocimientos, referentes al trabajo y la cooperativa en general, sus servicios, su organización, sus reglamentos y la transmisión de nuevos conocimientos.

2- Desarrollo de actividades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras.

3- Desarrollo o modificación de actitudes: se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas.

4- Desarrollo de conceptos: el entrenamiento puede estar conducido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y filosofías.

En Coopronaranjo R.L los principales objetivos que persigue la capacitación son:

- Preparar a la persona para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Actualmente se capacita por medio de charlas, tanto de compañeros que tienen mucha experiencia como de seminarios que contrata la Cooperativa según la importancia que amerita.

En el caso estructural en realidad si se hicieron cambios en las bases de algunos puestos que estaban mal estructurados y al arreglarlos se generaron nuevas plazas que cambiaron un poco la estructura existente hasta entonces.

Al ser consultado sobre los cambios generados a partir del estudio mencionó que se han dado cambios positivos los cuales se ven reflejados en diferentes ámbitos de la cooperativa. Es así como por ejemplo, en materia de planificación se han diseñado distintas estrategias las cuales han sido implementadas en la misma. Estas estrategias van enfocadas al manejo de personal donde desarrolla aspectos básicos como: reclutamiento, selección, capacitación, políticas de incentivos y a la comunicación y la motivación principalmente.

Bibliografía Citada

- Ardila, R. Psicología del trabajo. Ed. Santiago: Universitaria 1986.Chile.
- Armstrong, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Legis Editores S.A. 1991. Bogotá Colombia.
- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas 1987. México.
- Certo C, Samul. Administración. Editorial Mc Graw- Hill 1987. México.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw-Hill 1990. México.
- Chruden, Herbert J. Administración de Personal. Ed. Continental 1991.México.
- Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. Is job satisfaction U-shaped in age?. Journal of occupational and organizational psychology, 69, 57-81. 1996.
- Davis, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. Ed. Mc Graw – Hill 1991. México.
- Dessler, Gary. Administración de Personal. Editorial Edisa. S.A. 1994. México.
- DiCaprio, Nicholas S. Teorías de la personalidad. Ed. Mc Graw – Hill 1989. México.
- Dubin, Robert. Las Relaciones Humanas en la Administración. Ed. Continental 1989.México.
- French, Wendell L. Administración de Personal / Desarrollo de los Recursos Humanos. Editorial Limusa.1991. México.
- Fisher, Nicolas. Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Ed. Mc Graw - Hill 1991. México.
- Heneman, Herbert G. Administración de los Recursos Humanos y Personal. Editorial Continental S.A. 1993. México.
- Hodgetts, R. y Altman, S. Comportamiento en las organizaciones. Ed. Mc Graw – Hill 1991. México.

- Koontz, Harold. Administración. Editorial Mc Graw - Hill
1991. México.
- Litterer, Joseph A. Una Introducción a la Administración. Ed. CECOSA
1986. México.
- Peters, Tom. A passion for excellence. Editorial Mc Graw - Hill
1985. México.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. ITEC.
1985. México.
- Schonberger Richard J. Gerencia de Recursos Humanos. Hispanoamericana
1996. México.
- Smith Adam. División del Trabajo. Editorial Mc Graw - Hill
1987. México.
- Stephen P. Robbins. Principios de Administración. Ed. Mc Graw - Hill
1987. México.
- Stoner, James A. F. Administración. Fuentes Impresores S.A.
1994. México.
- Terry, Franklin. Principios de Administración. Editorial Continental S.A.
1987. México.
- Werther, William B. Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc Graw – Hill
1991. México.

Bibliografía Consultada

- Arias María Eugenia y Condo Arturo. El Manejo de los Recursos Humanos y el Desarrollo de una Ventaja Competitiva Sostenible. Revista INCAE. Vol. VIII. 1995. Costa Rica.
- Davis y Newstrom. El Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. 1991. México.
- Drucker, Peter. Gerencia para el Futuro. Editorial Norma. 1993. Colombia.
- Dubin, Robert. Las Relaciones Humanas en la Administración. Ed. Continental 1989. México.
- Dunnette, Marvin G. Las Relaciones Humanas en la Administración. Ed. Continental 1988. México.
- Figueiras Recio Eugenio. La Planificación de los Recursos Humanos de la Empresa. Editorial. Hispano Europa. 1990. Barcelona España.
- Flippo, Ewin B. Principio de Administración de Personal. Ed. Mc Graw - Hill 1980. México.
- French, Wendell L. Administración de Personal Desarrollo de Recursos Humanos. Ed. Limusa. 1989. México.
- Hamptom, David R. Manual de Desarrollo de Recursos Humanos. Editorial Trillas 1989. México.
- Harris O, Jeff. Biblioteca de Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas 1993. México.
- Hernández Roberto, Fernández Carlos, Batista Pilar. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. 1999. México.
- Ivancevich, John M. Estrés y Trabajo: una perspectiva Gerencial. Editorial Trillas 1989. México.
- INCAE. El Reposicionamiento de la Función de los Recursos Humanos: Transformación o Transferencia?, Traducción. Sabino Moreira G. 1991. Costa Rica.
- Kerlinger, Fred. Investigación del Comportamiento. Editorial Mc Graw Hill. 1989. México
- Manual de Entrenamiento y Desarrollo del Personal. Editorial Trillas 1989. México.

Nash, Michael. ¿Cómo incrementar la Producción del Recurso Humano mediante técnicas que abarcan toda la Relación Laboral.? Editorial Norma.

1988. Bogotá Colombia.

Mora Guzmán, Raymundo. Administración de Personal. Editorial Limusa.

1989. México.

Silices, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa.

1990. México.

Strauss, George. Personal: Problemas Humanos de la Administración. Ed. Prentice - Hall Hispanoamericana. 1992. México.

Tyson, Shann - York, Alfred. Administración de Personal. Editorial Trillas.

1989. México.

Declaración Jurada.

Bajo la fe del juramento declaramos que el presente trabajo ha sido realizado de nuestra propia autoría y que en él no se han reproducido, total o parcialmente libros o documentos escritos por otras personas; si no que cada uno de los aportes brindados por autores citados son destacados entre comillas, con sus respectivos nombres y sus correspondientes obras literarias.

El estudio ha sido realizado con nuestras ideas y conocimientos, los cuales hemos adquirido durante el tiempo de nuestro desempeño estudiantil.

Ronald Araya Arias.
Carné: 954091

Rafael Arce Cubero.
Carné:954090

Junio 2002