

Introducción

El presente trabajo surge de dos pilares que motivan su realización. Por una parte, el interés personal como futura profesional, de realizar un trabajo concreto de Recursos Humanos que implique el estudio de un caso real. Mientras que por la otra, la necesidad de cumplimentar con la exigencia curricular de la carrera de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos que se dicta en la Universidad Empresarial Siglo 21.

A partir de lo anteriormente expuesto, se tomará como objeto de estudio a la Cooperativa de Emprendimientos Múltiples Sudecor Litoral Limitada con asiento en la ciudad de Bell Ville, departamento Unión, provincia de Córdoba, en la República Argentina; planteándose para ello, el diseño de un plan de Recursos Humanos destinado a la satisfacción laboral de los empleados de dicha organización, debiendo realizarse previamente un diagnóstico con el fin de indagar acerca del grado de satisfacción del personal con respecto a la Cooperativa.

La realización de un diagnóstico de satisfacción, brinda un panorama sobre el grado de conformidad de los dependientes de la organización, como asimismo de las características generales y el contexto del trabajo en que se desempeñan, indica los grupos particulares de satisfacción e insatisfacción; transformándose en definitiva, ese diagnóstico, en una herramienta estratégica a la hora de determinar cuáles son las acciones necesarias a emprender para aumentar la lealtad, el compromiso, la disposición y el entusiasmo de los empleados para realizar sus actividades y tareas.

Las doctrinas y los especialistas organizacionales nos han enseñado que la insatisfacción va en detrimento respecto a la eficiencia de la organización, un incremento en los índices de absentismo y en la rotación del personal; empleados desmotivados e insatisfechos afectan la calidad

del entorno laboral, demuestran una disminución en su rendimiento, todas circunstancias éstas que terminan por incidir en el rendimiento general de la organización.

La organización debería estar interesada en el bienestar del empleado, utilizando los medios idóneos para fomentar su esfuerzo y generar un ambiente adecuado de trabajo. Además, el empleado debería sentirse valorado por una organización que se preocupa por su situación actual, sus necesidades y sus ambiciones, entre otras cosas.

Se utilizará en el ámbito de lo teórico a la teoría enunciada por Frederick Herzberg, la cual (a priori, y dentro del terreno teórico) proclama que los factores de satisfacción son diferentes de los que causan insatisfacción.

El trabajo se desarrollará a partir de una descripción de la organización, destacando sus aspectos más relevantes. Se definirán y confeccionarán las técnicas y los instrumentos necesarios para la recolección de información (entrevista al Gerente de Recursos Humanos de la Cooperativa y encuestas a los empleados de las diferentes áreas); se organizarán, previo análisis, los datos recabados para la obtención de conclusiones; y por último, se diseñará un plan de acción destinado a brindar mejoras en la satisfacción de los empleados de la Cooperativa.

Objetivos del Trabajo

Objetivo general:

Diseñar un plan de acción de Recursos Humanos para mejorar la satisfacción de los empleados de la Cooperativa de Emprendimientos Múltiples Sudecor Litoral Limitada.

Objetivos específicos:

- Identificar cuáles son los factores de insatisfacción de la plantilla de empleados.
- Identificar las consecuencias que se derivan de la insatisfacción del personal.
- Confeccionar un plan de acción de Recursos Humanos subdividiéndolo en programas de gestión cada uno con sus correspondientes etapas.
- Elaborar un diagrama de Gantt (herramienta de planificación operacional) con su correspondiente presupuesto para el plan de acción de Recursos Humanos.

Marco Metodológico

El presente Trabajo Final de Graduación es un Proyecto de Aplicación Profesional; tiene por objetivo mejorar la satisfacción de los empleados de la Cooperativa de Emprendimientos Múltiples Sudecor Litoral Limitada mediante el diseño de un plan de Recursos Humanos. Este acápite describe los pasos que se han seguido hasta llegar a la propuesta final.

Las **técnicas** de recolección de datos que se utilizaron fueron: recopilación documental, entrevista no estructurada por pautas o guías y la encuesta.

Recopilación documental: consistió en el uso de documentos de diversa índole para la obtención de información que (previa su zaranda funcional) se utilizó en el desarrollo del Proyecto de Aplicación Profesional.

Entre los documentos que se utilizaron se recabó información acerca de:

- La empresa; su historia, políticas, estructura interna.
- Recursos humanos, técnicos y financieros con que cuenta la organización.

La entrevista: En el presente trabajo se realizó una entrevista *no estructurada* al gerente de Recursos Humanos de la Cooperativa a fin de indagar sobre diversas cuestiones acerca del personal de la organización. Dicha elección se debió a que la misma otorga un margen considerable de libertad para formular las preguntas y las respuestas. Además, fue una entrevista por pautas o guías porque permitió utilizar una lista de puntos de interés que se fueron explorando en el curso de la conversación.

A través de esta entrevista se indagó acerca de los siguientes aspectos:

- **Aspectos de la Organización:** misión y valores de la cooperativa, estructura organizacional.

- Políticas de Recursos Humanos: reclutamiento, selección, rotación de personal, valuación de cargos, sistemas de beneficios sociales, incentivos, motivación, satisfacción laboral, capacitación, descripción de puestos.

La encuesta: se aplicó una encuesta a los empleados de la cooperativa para indagar acerca del grado de satisfacción de los mismos.

Se escogió esta técnica porque su empleo permite un conocimiento de la realidad primario, no mediado, y por lo tanto menos engañoso; hace más factible la medición de las variables en estudio, debido a que posibilita agrupar los datos en forma de cuadros estadísticos; además, la encuesta es relativamente económica y rápida.

Se empleó la *encuesta por muestreo* y se escogió, mediante procedimientos estadísticos, una parte significativa de todo el universo. Las conclusiones que se obtuvieron para este grupo se proyectaron luego a la totalidad del universo de la organización (objeto de estudio 185 empleados).

Del total del universo, se tomó una muestra en proporción a la cantidad de empleados que hay en cada una de las Unidades de Negocios (con excepción de Agro negocios, debido a que los empleados de esta Unidad se encuentran en la Provincia del Chaco) y en la Administración Central. La cantidad de áreas encuestadas fueron cinco (5) y de cada una de éstas se tomó el 30% de empleados aproximadamente.

A continuación se describen las unidades de análisis que conformaron el universo de estudio:

	Acopio	Supermercados	Telefonía	Financiación Y servicio	Administración Central	Total
Población	14	80	15	42	23	174
Muestra del 30 %	5	24	5	13	7	54

Y, finalmente, el **instrumento** que se utilizó fue el cuestionario autoadministrado. Dicho instrumento se entregó al empleado para que éste, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas.

El cuestionario se efectuó teniendo en cuenta las variables de la teoría de los dos factores (motivacionales e higiénicos) enunciada por *Frederick Herzberg*, la cual se describe en el marco teórico del presente trabajo.

El cuestionario incluyó preguntas cerradas, es decir, el encuestado debió seleccionar su respuesta entre alternativas previamente definidas.

Se elaboró el mismo teniendo como guía a las 12 variables enunciadas por Herzberg; para cada una de ellas se formuló un listado de preguntas que fueron presentadas en orden alternado a los empleados para no inducir las respuestas y lograr un mayor grado de objetividad. Cada pregunta fue ponderada en una escala de frecuencia (Siempre, Casi Siempre, A Veces, Pocas Veces y Nunca); la misma se confeccionó teniendo en cuenta cinco alternativas para que al momento de procesar estadísticamente la información, se prevea una respuesta para la media y una o dos desviaciones estándar por encima y por debajo de esa media. Esto supone una distribución normal de las respuestas.

Luego de aplicar el cuestionario, se procedió a la tabulación y análisis de los resultados. La información recabada se analizó variable por variable, representando los resultados en gráficos (Ver Anexo).

Por último se diseñó un plan de Recursos Humanos tendiente a mejorar la satisfacción de los empleados de la Cooperativa. El plan se subdividió en programas de gestión con las siguientes etapas:

- Nombre.
- Objetivos.
- Descripción del proyecto.
- Acciones a desarrollar.
- Público objetivo.

- Recursos humanos, físicos, materiales, técnicos y financieros.
- Tiempo.
- Evaluación.
- Responsables de implementación y control.
- Diagrama de Gantt.
- Presupuesto.

MODELO DE ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA POR PAUTAS O GUÍAS AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE LA COOPERATIVA.

1. ¿Cuáles son los valores que caracterizan a la Cooperativa?.
2. ¿Cuál es la misión de la Cooperativa?.
3. ¿La relación entre los empleados es mayormente formal o informal?.
4. ¿Qué número exacto de empleados hay en la organización?.
5. ¿Cuál es el número de hombres y el número de mujeres en la Cooperativa?.
6. ¿Dentro de la plantilla de empleados de la organización qué cantidad de dependientes son jóvenes, de mediana edad, y de edad avanzada?.
7. ¿Cuántas áreas tiene el organigrama?.
8. ¿Cuál es la cantidad de departamentos que existen en la Cooperativa?. ¿Cuál es el número de personas por departamento?.
9. ¿Cuántos empleados tiene usted a su cargo?. ¿De quién depende?. ¿Cómo es su relación?.
10. ¿Con qué áreas se relaciona principalmente su departamento?.
11. ¿Qué políticas implementa la Cooperativa en lo que respecta a los Recursos Humanos?.
12. ¿Cómo realiza la Cooperativa el proceso de Reclutamiento y Selección de personal?.
13. ¿Existe rotación de personal?. ¿Con qué frecuencia?.
14. ¿Acostumbra la organización realizar valuaciones de los cargos?.
¿Se realiza un cálculo adecuado del sueldo tomando en cuenta la valuación de puestos?.
15. ¿Existen sistemas de beneficios de salud, seguros por riesgo de trabajo?. ¿Cuáles?.
16. ¿Se utilizan incentivos para los empleados?. ¿Cuáles?.

17. ¿Se ha realizado una encuesta de satisfacción laboral?
¿Cuándo?
18. ¿Se los capacita en tareas específicas según las necesidades que presentan?. ¿Cómo?
19. ¿Se ha realizado una descripción de cada uno de los puestos que se presentan en la Cooperativa?. ¿Cuándo?
20. ¿Existen instrumentos al alcance de los empleados que les permitan a estos participar con opiniones, saldar dudas, etc.?.
¿Cuáles?



MODELO DE ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA.

El propósito de esta encuesta de satisfacción laboral es proporcionar a cada trabajador de la Cooperativa una oportunidad para expresar sus opiniones o puntos de vista sobre aspectos importantes de su trabajo y del entorno laboral.

No hay respuestas correctas ni incorrectas, sencillamente le solicito su opinión, basada en su propia experiencia de trabajo en esta organización.

Por lo general, cada pregunta describe una situación y requiere una sola respuesta. Esté atento a como se maneja el lenguaje en los cambios de los tipos de respuestas que se indican.

Toda la información que usted brinde es confidencial; será analizada y procesada por esta alumna de la Universidad Empresarial Siglo 21 para la realización de su Trabajo Final de Graduación.

Por favor, antes de pasar al cuestionario tenga la amabilidad de contestar la siguiente información:

Área de trabajo:.....

Edad:.....

Sexo:.....

A continuación seleccione la respuesta que mejor corresponde a cada oración.

1. ¿Cree que trabajar en esta organización le aporta a usted crecimiento personal?.

Mucho	Bastante	Más o menos	Poco	Nada
-------	----------	-------------	------	------

2. ¿Se siente usted satisfecho(a) con la forma como su supervisor se comunica con usted?.

Muy satisfecho	Bastante satisfecho	Regularmente satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
----------------	---------------------	-------------------------	-----------------	-----------------

3. ¿Siente que dispone del equipamiento necesario para realizar su trabajo en tiempo y forma?.

Siempre	Casi Siempre	A veces	Pocas Veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------------	-------

4. ¿Las metas y objetivos de la Cooperativa les son claramente definidos y explicados a sus empleados?.

Siempre	Casi Siempre	A veces	Pocas Veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------------	-------

5. ¿Qué opina del grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo de su trabajo?.

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
-----------	-----------	-------	---------	------

6. ¿Siente que la organización se preocupa por darle a conocer sus políticas y valores?.

Mucho	Bastante	Más o menos	Poco	Nada
-------	----------	-------------	------	------

7. ¿Cómo valora usted las posibilidades de promoción en la Cooperativa?

Excelentes	Muy buenas	Buenas	Regulares	Malas
------------	------------	--------	-----------	-------

8. ¿Cómo calificaría las relaciones con su inmediato superior?.

Excelentes	Muy buenas	Buenas	Regulares	Malas
------------	------------	--------	-----------	-------

9. ¿Las condiciones del entorno en su organización (factores ambientales, luz, temperatura) son las adecuadas?.

Totalmente Adecuado	Adecuado	No sé	Inadecuado	Totalmente Inadecuado
---------------------	----------	-------	------------	-----------------------

10. ¿Siente que su jefe cede ante las demandas que usted realiza?.

Siempre	Casi Siempre	A veces	Pocas Veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------------	-------

11. ¿Sus relaciones con sus compañeros de trabajo son armónicas?.

Siempre	Casi Siempre	A veces	Pocas Veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------------	-------

12. ¿Cómo es el grado de libertad para decidir respecto de su propio trabajo?.

Muy elevado	Elevado	Mediano	Bajo	Muy bajo
-------------	---------	---------	------	----------

13. ¿Está satisfecho con su salario?.

Mucho	Bastante	Más o menos	Poco	Nada
-------	----------	-------------	------	------

14. En términos generales, ¿cómo considera su nivel de formación profesional para el desempeño de su trabajo?

- a) Bastante superior a las necesidades del puesto.
- b) Algo superior a las necesidades del puesto.
- c) Compatible a las necesidades del puesto.
- d) Algo inferior a las necesidades del puesto.
- e) Bastante inferior a las necesidades del puesto.

15. ¿Considera su retribución razonable con relación a la realidad actual?.

Siempre	Casi Siempre	A veces	Pocas Veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------------	-------

16. ¿Está usted a gusto con su puesto de trabajo?.

Muy satisfecho	Bastante satisfecho	Regularmente satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
----------------	---------------------	-------------------------	-----------------	-----------------

17. ¿Cómo se siente usted respecto a las posibilidades de promoción que brinda la Cooperativa? .

Muy satisfecho	Bastante satisfecho	Regularmente satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
----------------	---------------------	-------------------------	-----------------	-----------------

18. ¿Conoce el aporte de su puesto a los objetivos organizacionales?.

Mucho	Bastante	Más o menos	Poco	Nada
-------	----------	-------------	------	------

19. ¿En la organización las recompensas son equitativas?.

Siempre	Casi Siempre	A veces	Pocas Veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------------	-------

20. ¿Siente que puede actuar independientemente de su supervisor?.

Siempre	Casi Siempre	A veces	Pocas Veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------------	-------

21. ¿Considera que las relaciones que mantiene con los demás integrantes contribuyen a su satisfacción dentro de la organización?.

Mucho	Bastante	Más o menos	Poco	Nada
-------	----------	-------------	------	------

22. ¿Siente que puede utilizar su iniciativa para desarrollar su trabajo?.

Siempre	Casi Siempre	A veces	Pocas Veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------------	-------

23. ¿Siente deseos de ocupar un puesto superior al actual?.

Siempre	Casi Siempre	A veces	Pocas Veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------------	-------

24. ¿Siente que la gente con la cual trabaja coopera para cumplir con las tareas?.

Siempre	Casi Siempre	A veces	Pocas Veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------------	-------

25. ¿Cree usted que se lo obliga a cumplir rigurosamente las reglas y normas generales de la Cooperativa?.

Mucho	Bastante	Más o menos	Poco	Nada
-------	----------	-------------	------	------

26. ¿ Usted se ve sirviendo en la Cooperativa en los próximos 5 años?.

Siempre	Casi Siempre	A veces	Pocas Veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------------	-------

27. ¿Sus aportes e ideas son consideradas por la organización?.

Siempre	Casi Siempre	A veces	Pocas Veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------------	-------

28. ¿Se siente conforme con el reconocimiento que recibe de su labor?.

Mucho	Bastante	Más o menos	Poco	Nada
-------	----------	-------------	------	------

29. ¿Hasta que punto diría usted que se siente identificado con lo que esta empresa es y representa?

Mucho	Bastante	Más o menos	Poco	Nada
-------	----------	-------------	------	------

30. ¿Siente que es reconocido por sus superiores cuando se destaca en su desempeño?.

Siempre	Casi Siempre	A veces	Pocas Veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------------	-------

31. ¿Se siente orgulloso(a) de ser parte de la Cooperativa?.

Siempre	Casi Siempre	A veces	Pocas Veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------------	-------

32. ¿Considera que se encuentra en el puesto adecuado según sus competencias y habilidades?.

Totalmente Adecuado	Adecuado	No sé	Inadecuado	Totalmente Inadecuado
---------------------	----------	-------	------------	-----------------------

33. ¿Siente que su trabajo le resulta estimulante?.

Muy Estimulante	Bastante Estimulante	Mas o Menos Estimulante	Poco Estimulante	Nada Estimulante
-----------------	----------------------	-------------------------	------------------	------------------

34. ¿La Cooperativa le ofrece buenas posibilidades de desarrollo y aprendizaje?.

Siempre	Casi Siempre	A veces	Pocas Veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------------	-------

35. ¿Considera que los esfuerzos que usted realiza para con la organización se corresponde con lo que recibe de ella?.

Siempre	Casi Siempre	A veces	Pocas Veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------------	-------

36. ¿La Cooperativa le ha provisto de oportunidades de entrenamiento para mejorar la calidad de trabajo?.

Mucho	Bastante	Más o menos	Poco	Nada
-------	----------	-------------	------	------

Marco Teórico

El marco teórico gira alrededor de los siguientes ejes fundamentales, que se desarrollan a continuación y que se encuentran íntimamente relacionados, a saber: la organización, la persona, la administración de recursos humanos y la motivación humana como causa generadora de la satisfacción laboral en el interior de la organización.

La Organización

Este trabajo final se lleva a cabo en una cooperativa, una organización, por lo que se hace necesario en primer lugar determinar la definición de lo que es una organización.

El término *organización*, según la define Idalberto Chiavenato ¹ es: "un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella". Una organización sólo existe cuando:

- hay personas capaces de comunicarse,
- están dispuestas a actuar conjuntamente, y
- desean obtener un objetivo común.

Existen varias clases de necesidades que las organizaciones pueden ayudar a satisfacer: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En síntesis, las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales.

¹ Idalberto, Chiavenato, "Administración de recursos humanos", Editorial McGraw- Hill, 5ta. edición, 2001, Colombia, p.7.

Las Cooperativas:

Son múltiples las nociones y/o conceptos y/o definiciones que sobre las cooperativas se pueden encontrar; el enfoque depende del lugar donde se las mire o que aspecto de las mismas se pretenda estudiar.

Es conveniente comenzar, y en razón de la claridad de su contenido, por lo que sostiene Marcela Pizzolato² en su obra:

“Las Cooperativas son entidades integradas por grupos de personas con el objetivo de atender a sus propias necesidades socioeconómicas. Son formas constructivas de protección, defensa o reacción.

Puede tratarse de grupos reducidos o formado por numerosas personas, y las necesidades atendidas pueden vincularse con la distribución de artículos y servicios (cooperativas de consumo, de crédito, de vivienda, de electricidad, etc.), con la colocación de la producción (cooperativas agrarias, pesqueras, artesanales, etc.) o con el trabajo (cooperativas de producción, de mano de obra, etc.).

Se basan en el esfuerzo propio y la ayuda mutua. Para satisfacer sus necesidades socioeconómicas, los asociados unen en las cooperativas sus propios esfuerzos y de otras personas que se encuentran en condiciones semejantes.

Las Cooperativas aplican una idea irrefutable: "la unión hace la fuerza", y requieren la participación activa de los asociados en el funcionamiento de la entidad que los agrupa. Comprenden elementos sociales y elementos económicos, o sea, la asociación y la empresa cooperativa.

Toda entidad cooperativa se encuentra constituida por dos elementos fundamentales:

- El elemento social: la asociación de personas.
- El elemento económico: la empresa común.

De modo que ninguna asociación de personas es verdaderamente cooperativa mientras no organice y administre una empresa económica que

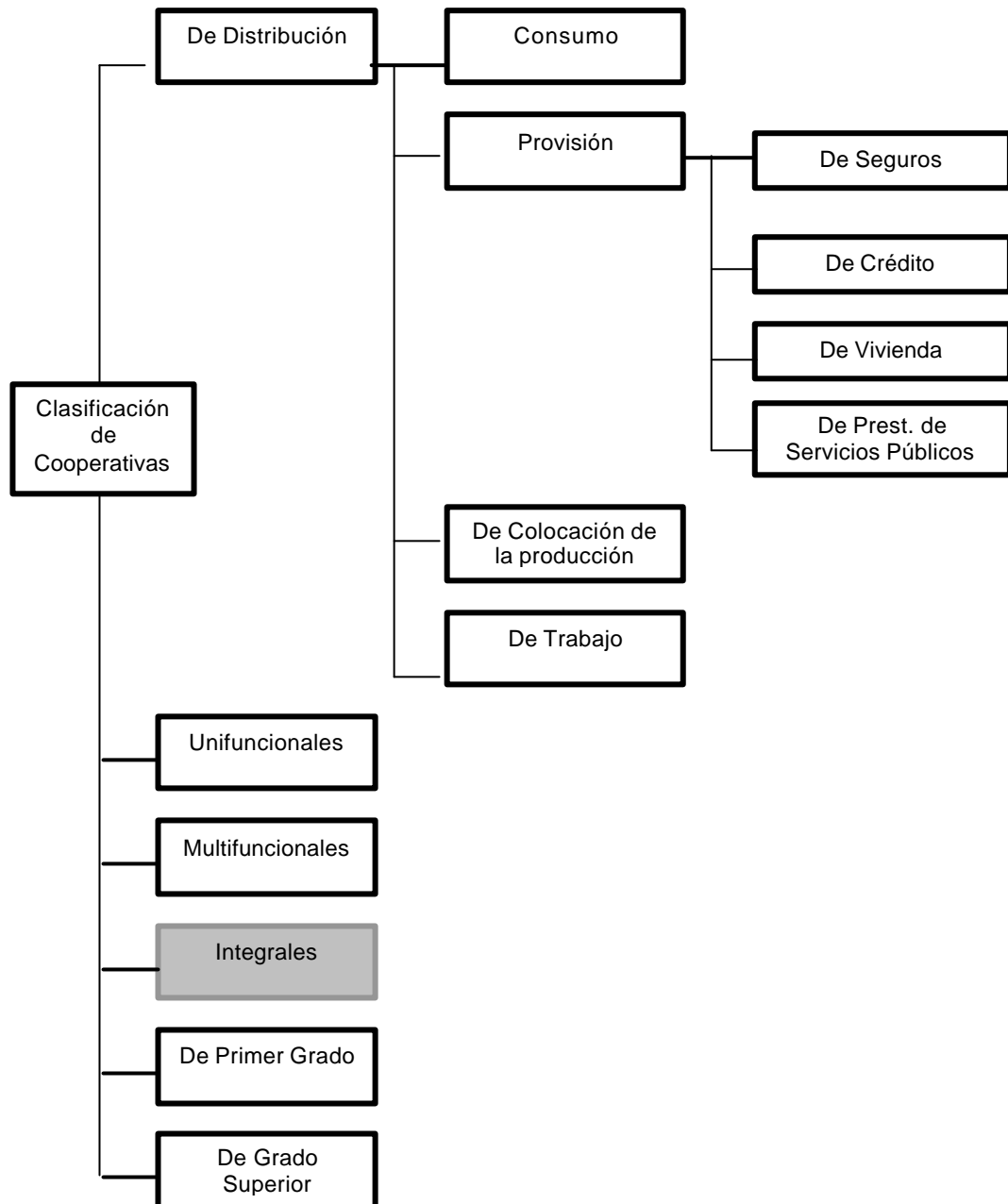
² Marcela, Pizzolato, "Historia de una Institución Pionera", Editorial Talleres Gráficos Láser, 2000, Justiniano Posse, p. 16.

pertenece a los asociados; y ninguna empresa es verdaderamente cooperativa si descuida los aspectos sociales inherentes a ella, en particular el "espíritu cooperativo" que abarca, entre otros, los conceptos de solidaridad, igualdad, justicia, equidad y libertad".

Necesariamente hay que detenerse en la clasificación de las cooperativas, para insertar dentro de la misma al ente (cooperativo) donde se realiza este trabajo. Para ello, es menester tomar a consideración el Estatuto Social de la Cooperativa de Emprendimientos Múltiples Sudecor Litoral Limitada y relacionarlo con la clasificación de cooperativas que se incorpora al marco teórico. Dicha tarea de relación reviste suma importancia debido a que la misma confiere elementos suficientes para sostener que esta organización por sus características (de Cooperativa Integral) ocupa un lugar exclusivo en el país.

Cooperativas Integrales: son aquellas que comprenden las actividades socioeconómicas de los asociados, en su totalidad o casi totalidad.

Elsa Cuesta³ clasifica a las cooperativas tomando como parámetro la naturaleza de las actividades.



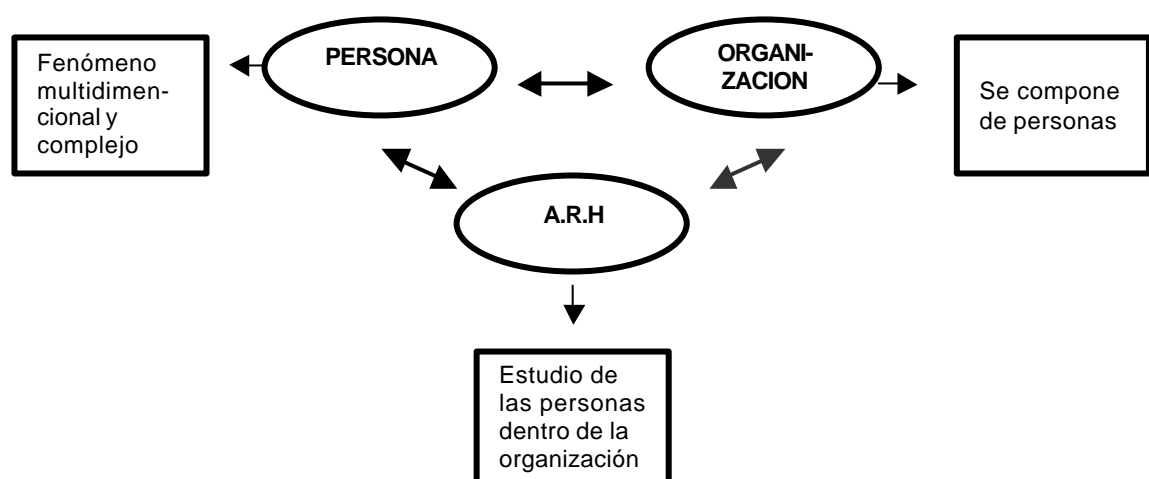
³Elsa, Cuesta, "Manual de derecho cooperativo", Editorial Ábaco de Rodolfo Depalma, 2000, Buenos Aires, p.79.

Las personas, la organización y la administración de recursos humanos

El ser humano, constituye el nervio motor de toda organización. De allí la importancia que reviste, para cualquier estudio del fenómeno organizacional el análisis de su accionar dentro de ella. Tal es la relevancia que le da a la persona dentro de la organización Ricardo F. Solana⁴.

Desde la óptica de Idalberto Chiavenato⁵, toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad.

La versatilidad humana es muy grande: cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables. El haz de diferencias, en cuanto a aptitudes, es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son bien diversos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones. El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones y, en especial, de la **Administración de Recursos Humanos**.



⁴ Ricardo F. Solana, "Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio", Ediciones Interoceánicas S.A., 1996, Buenos Aires, p.13.

⁵ Idalberto, Chiavenato, Op. Cit.. p.5.

Existen autores que hacen un estudio más específico y pormenorizado de la cuestión.

Según Werther y Davis⁶ **la administración de recursos humanos** es el estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a las organizaciones una fuerza laboral efectiva.

El objetivo de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética, y socialmente responsable.⁷

Estos objetivos se clasifican en:

- Objetivos sociales: la contribución de la administración de los recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra.
- Objetivos corporativos: el administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo, es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas.
- Objetivos funcionales: mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía.
- Objetivos personales: la administración de los recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus

⁶ William B. Werther y Keith Davis, "Administración de personal y recursos humanos", Editorial McGraw- Hill, 4ta. Edición, 1996, México, p.462.

⁷ Werther y Davis. Op.Cit. p.10.

objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización.

Idalberto Chiavenato⁸ señala que la Administración de recursos humanos tiene diversas vertientes para estudiar a las personas:

- Las personas como personas: dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales.
- Las personas como recursos: dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional.

Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a la influencia de muchas variables. Existen factores internos y externos que influyen en el comportamiento humano:

- Factores internos: personalidad, aprendizaje, motivación, percepción y valores.
- Factores externos: ambiente organizacional, reglas y reglamento, cultura, políticas, métodos y procesos, recompensas y castigos y grado de confianza.

La **Motivación** es uno de los factores internos que requiere mayor atención.

La motivación humana

Según Frederick Toates⁹ el término motivación ha sido utilizado comúnmente para referirse a la fuerza de la tendencia que promueve la conducta, teniendo en cuenta no sólo factores internos, sino también los factores externos apropiados.

⁸ Idalberto, Chiavenato. Op.Cit. p.60.

⁹ Frederick, Toates, "Sistemas motivacionales", Editorial Debate, 1989, Madrid, p.16.

Hebb¹⁰, por su parte distingue al menos cuatro aspectos de la motivación:

- Activación: principio energético necesario para emprender la actividad.
- Persistencia: no basta con poner en marcha la acción, debe existir una cierta energía constante para mantener el desarrollo del esfuerzo.
- Direccionalidad: la motivación siempre supone un *para*, puesto que se está motivado para realizar unas determinadas acciones y para omitir otras.
- Contenido: el contenido de la motivación está estrechamente vinculado a la direccionalidad, dado que se identifica con la meta o resultado pretendido.

Si bien estos cuatro aspectos son distinguibles conceptualmente, la mayor parte de los autores los concentran en dos: la dimensión energizadora y la orientación hacia las metas. Dentro de la **dimensión energizadora** cabe incluir el principio de *activación* y de *pertenencia*. Dentro de la **orientación hacia las metas**, la *direccionalidad* y el *contenido*.

Ciclo motivacional

Se toma para su tratamiento, en combinación, los conceptos desarrollados por Idalberto Chiavenato y J.J. ADER.

No se puede obviar, aunque más no sea, una sucinta referencia a los antecedentes que preceden a la noción que hoy se tiene de motivación.

J.J. ADER¹¹, refiere al respecto que la llegada de la teoría humanística trae consigo un nuevo lenguaje de la administración que tiene en cuenta a la motivación, el liderazgo, la comunicación, la organización informal, entre otras. Ya no solo se habla de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización; los técnicos clásicos hacen un lugar al sociólogo y al psicólogo, que también se interesan en la

¹⁰ D. O. Hebb, "The Organization of Behavior", Editorial Willey, 1949, New York, p.181.

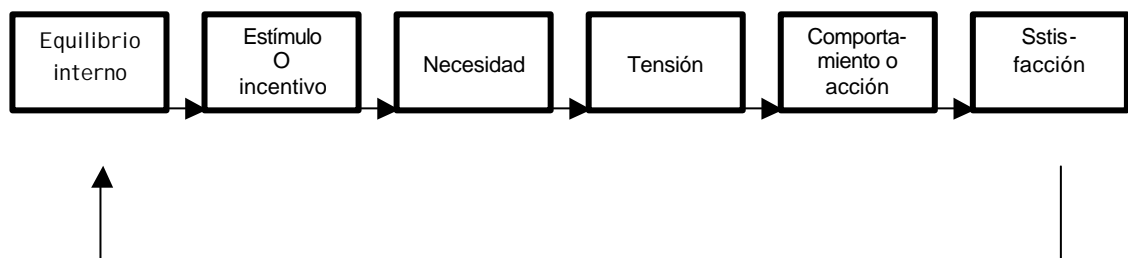
¹¹ J.J. Ader. Op. Cit. p.131.

administración. El *homo economicus* se sustituye lentamente por el *homo socialis*.

Según la administración clásica, el hombre es una entidad económica (*homo economicus*); su comportamiento es regido exclusivamente por incentivos, su vida es dirigida por el afán de lucro y recompensas salariales en el campo del trabajo. La teoría de la motivación clásica no era más que la teoría de un incentivo económico. Pero había una creciente fuentes de conflictos en las empresas donde se implementaba esta tesis en mayor escala.

Con la experiencia de Hawthorne se confirmó que las recompensas económicas no son la única motivación del hombre, sino que también existen otros tipos de recompensas: la sociales, simbólicas y no materiales.

Así arribamos a lo que hoy se entiende como ciclo motivacional:



Etapas del ciclo motivacional que implican la satisfacción de una necesidad.

Con relación al cuadro que antecede, Idalberto Chiavenato¹², sostiene que el ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo, y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y descargará la tensión provocada por

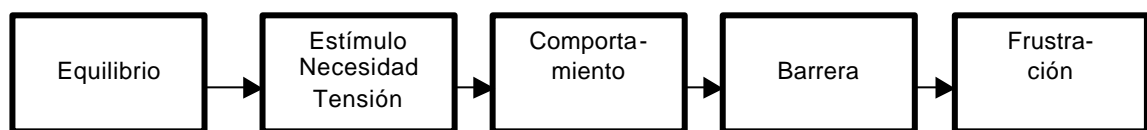
¹² Idalberto, Chiavenato. Op. Cit. p.70.

aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

Se debe agregar, para no dejar inconcluso el tema de que se trata, lo señalado por J.J. Ader¹³ con relación a la hipótesis (que sin dudas puede acontecer) de una necesidad insatisfecha.

Dice Ader que no siempre una necesidad es satisfecha simplemente, algunas veces existen barreras que impiden la consecución de dicha necesidad; si son salvadas por el individuo, se logrará dicha satisfacción; de lo contrario, se producirá frustración.



Algunas necesidades, al no poder ser satisfechas, pueden ser sustituidas por otras a través de la satisfacción complementaria o sustitutiva. No es el caso de las necesidades fisiológicas, que solo pueden ser satisfechas, y no tienen sustitutos (la sed, con la ingestión de líquidos), pero sí en las de nivel mayor, donde si una necesidad es imposible de lograr, es sustituida por otra. Por ejemplo: la necesidad de valoración social puede ser sustituida con el valor del dinero.

La frustración puede llevar a determinados comportamientos como son el comportamiento desorganizado, la agresividad, las reacciones emocionales, la alienación y la apatía.

¹³ J.J. Ader. Op. Cit. p.134.

Concepto de motivación laboral

Según José Ignacio Vélaz Rivas¹⁴, se entiende por *motivación laboral* aquella energía interna que impulsa a los hombres a trabajar.

Energía: significa fuerza, principio genérico de actividad, susceptible de ser guiado en una u otra dirección y variable en intensidad. Responde a la dimensión activadora de la conducta.

Interna: subraya que entendemos que el principio activo -la energía impulsora- se encuentra primordialmente en el interior del sujeto que actúa, y sólo de manera secundaria en su entorno.

Que impulsa: describe la función de esta energía concreta, para diferenciarla de otras fuerzas posibles. No debe entenderse la motivación sólo como el impulso primario e inespecífico para la acción, sino también como la energía sustentadora, susceptible de reforzarse, debilitarse e, incluso, cesar.

A trabajar: finalidad de la fuerza motivacional.

Dentro de las diferentes teorías existentes acerca de la motivación laboral, se encuentran las que se centran en *el contenido y la dirección* de la conducta, que tratan de identificar qué variables influyen sobre la conducta, y aquellas que buscan procurar descripciones de los *procesos* por los que la conducta es activada, mantenida o refrenada.

Entre las *teorías de contenido* se encuentran: la Jerarquía de necesidades de Maslow, el Análisis bifactorial de Herzberg, el Modelo ERC de Alderfer y el Motivo de logro de Mc Clelland.

¹⁴ José Ignacio, Vélaz Rivas, "Motivos y motivación en la empresa", Editorial Díaz de Santos, p.24.

Las teorías *orientadas al proceso*, suelen clasificarse en tres grupos principales: la Teoría de las expectativas de Vroom, la Teoría de la equidad de Adams y la Teoría del establecimiento de metas enunciada por Locke.

Básicamente el desarrollo del presente trabajo se centra en la teoría de los dos factores enunciada por **Frederick Herzberg**, motiva su elección el contenido de sus enunciados los que son considerados por gran parte del círculo dogmático los más completos y abarcativos de la problemática fáctica sobre la que se aplicará. Con sus consensos y cuestionamientos Herzberg, despliega en su construcción los argumentos suficientes que se imponen como necesarios y sirven de sustento para este trabajo.

Es así como dicha teoría proclama que ***los factores que causan satisfacción son diferentes de los que causan insatisfacción.***

Idalberto Chiavenato¹⁵ define la Teoría de los dos factores, de Herzberg de la siguiente manera:

La motivación de las personas depende de dos factores:

- **Factores higiénicos**: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando éstos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial o duradera. Cuando son precarios, producen

¹⁵ Idalberto, Chiavenato. Op. Cit. P. 76.

insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Éstos factores constituyen *el contexto del cargo* e incluyen:

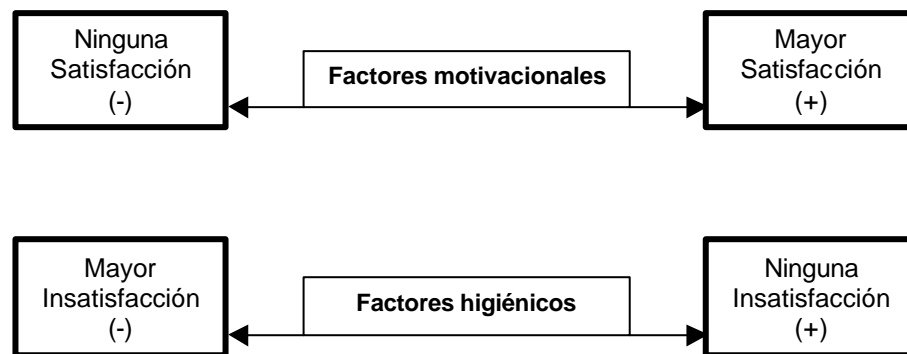
- ? Condiciones de trabajo y comodidad: ambiente físico (iluminación, confort, etc.), condiciones de seguridad.
 - ? Políticas de la organización: frecuencia y calidad de comunicación de objetivos, políticas y valores; grado de exigencia de cumplir determinadas reglas o normas.
 - ? Relaciones con el supervisor: relaciones interpersonales con los jefes, colaboración, confianza.
 - ? Relaciones con sus pares: relaciones interpersonales con los colegas, concernientes al compañerismo, la colaboración, la confianza.
 - ? Salarios: sueldos, primas, ventajas económicas.
- Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:
 - ? Características de la tarea: trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado.
 - ? Libertad de decidir cómo realizar el trabajo: grado de libertad y criterio que tiene el empleado para programar y ejecutar su trabajo.

- ? Ascensos: cambio de nivel o posición, posibilidad de promoción.
- ? Utilización plena de las habilidades personales: grado de autonomía percibida por el empleado para tomar decisiones, grado de participación que la organización fomenta.
- ? Reconocimiento: de su trabajo; procedentes de jefes, compañeros, subordinados; elogios, censuras; grado de compatibilidad entre lo que el empleado aporta a la organización y lo que recibe de ella.
- ? Pertenencia: identificación del empleado con los valores que transmite la organización, grado de lealtad hacia la empresa, deseo de permanecer en la organización.
- ? Desarrollo personal: posibilidad de crecimiento dentro de la organización y en el ámbito profesional y personal del empleado, correlación entre las exigencias del puesto y las capacidades del empleado.

La teoría de los dos factores afirma que:

1. La **satisfacción** en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: éstos son los llamados *factores motivadores*.
2. La **insatisfacción** en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: éstos son los llamados *factores higiénicos*.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados, y son diferentes, de los factores responsables de la insatisfacción profesional: *"lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional, y no la satisfacción"*.



*Teoría de los dos factores (los que satisfacen y los que no)
como continuos separados.*

Satisfacción e insatisfacción en el trabajo

Según Lattmann y García Echevarría¹⁶ la satisfacción en el trabajo (o la insatisfacción) del personal surge de la valoración que él realiza de su trabajo. Se vive en el ámbito del trabajo y éste viene determinado, por un lado, por las satisfacciones que le genera y, por otro, por las cargas que le originan. Se trata, por tanto, de un estado de sentimientos subjetivos que es diferente en cada individuo como consecuencia de las distintas formas de percibir la realidad del trabajo, así como la forma en que lo integra cada individuo.

Desde la óptica de Davis y Newstrom¹⁷ la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo.

La satisfacción o insatisfacción laboral surge a medida que un empleado obtiene cada vez más información sobre su centro de trabajo.

¹⁶ Charles Lattmann y Santiago García Echevarría, "Management de los Recursos Humanos en la empresa", Ediciones Diaz de Santos S.A, 1992, p.197.

¹⁷ Keith Davis y John W. Newstrom, "Comportamiento Humano en el Trabajo", Editorial Mc Graw– Hill, 1999, México, p.276.

Aun así, la satisfacción laboral es dinámica, puesto que puede declinar aún más rápidamente de lo que se desarrolla.

La satisfacción laboral es apenas una parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del entorno (familia, tiempo libre, religión, política.) de un empleado fuera del trabajo influye indirectamente en sus sensaciones en el trabajo. De igual modo, puesto que el trabajo es parte importante de la vida de muchos empleados, la satisfacción laboral influye en la satisfacción vital general. El resultado es un *efecto en cascada* en ambas direcciones entre la satisfacción laboral y vital.

Efectos de la insatisfacción laboral:

Cuando los empleados se sienten insatisfechos con su trabajo, es probable que de ello se desprendan consecuencias desfavorables. Este resultado es especialmente factible si los sentimientos son al mismo tiempo intensos y persistentes. Los empleados insatisfechos pueden incurrir en *repliegue psicológico* (como el hecho de “soñar despiertos” en el trabajo, por ejemplo), *repliegue físico* (ausencias no autorizadas, salidas anticipadas, recesos prolongados o tortuguismo, por ejemplo) o incluso en actos de *agresión* y desquite de supuestos errores.

Rotación: los empleados con menos satisfacción suelen presentar índices de rotación más altos. Quizá carezcan de la sensación de autorrealización, reciban escaso reconocimiento en su trabajo o experimenten frecuentes conflictos con un supervisor o compañero, etc. Como resultado de ello, es más probable que busquen mejores condiciones en otra parte y abandonen la organización.

La rotación de los empleados puede tener varias consecuencias negativas, especialmente si la tasa de rotación es elevada. A menudo es difícil reemplazar a los empleados que se han ido, además de que los costos directos e indirectos del reemplazo de trabajadores para la organización son altos. Asimismo, la organización puede perder estatus ante la comunidad.

Absentismo e impuntualidad: los empleados con baja satisfacción laboral tienden a ausentarse más a menudo. Además, otro medio por el cual los empleados pueden manifestar su insatisfacción es la impuntualidad. Un empleado impuntual es el que se presenta a trabajar pero llega después de la hora oficial de entrada. Esto puede impedir la oportuna conclusión del trabajo y entorpecer las relaciones productivas con los compañeros.

Robo: algunos empleados roban productos, otros usan sin autorización servicios de la compañía, otros más falsifican cheques o cometen otros tipos de fraude. Todos estos actos representan robo, o la apropiación no autorizada de recursos de la compañía. Aunque existen muchas causas de robo por parte de los empleados, algunos de ellos roban quizá por sentirse explotados, obligados a trabajar en exceso o frustrados por el trato impersonal que reciben de la organización.

Violencia: una de las consecuencias más extrema de la insatisfacción de los empleados se manifiesta a través de la violencia, o diversas formas de agresión verbal o física en el trabajo. La tensión laboral puede ser al mismo tiempo causa de violencia y consecuencia de ella.

PARTE I

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Bell Ville

La ciudad de Bell Ville es cabecera del Departamento Unión y está ubicada en la zona sudeste de la provincia de Córdoba, equidistante a 200 kms. de las ciudades de Córdoba y Rosario, sobre la Ruta Nacional N°9.

Esta ciudad, a la que atraviesa el Río III, tiene el privilegio de encontrarse dentro del área más fértil del país, llamada “Pampa Húmeda”, región en la cual los inmigrantes de origen Italiano, inglés y español, se establecieron para abrir con su esfuerzo en esta tierra generosa, el surco donde germinaría la semilla del progreso y del porvenir.

La ciudad, de acuerdo al Censo de Población y Vivienda realizado en 1999, registra 32.336 habitantes, de los cuales 15.535 son hombres (48%) y 16.801 son mujeres (52%).

La ciudad de Bell Ville originariamente no tenía una fecha fundacional, hasta que su Consejo Deliberante seleccionó entre las posibles fechas para conmemorar su día, al 9 de noviembre de 1866 por considerar que este día se emite el Decreto Provincial del Sr. Gobernador, Dr. Mateo Luque, por el cual establece el Gobierno Municipal en el Departamento Unión. Es así que desde el año 1992, por Ordenanza Número 592/91, se celebra un nuevo aniversario del inicio institucional de la Organización Municipal.

La hoy ciudad de Bell Ville se llamó “Frayle Muerto”, este nombre desagradó a Juan Manuel de Rosas como a Domingo Faustino Sarmiento; el primero lo creyó un nombre “ inmoral “, por lo que decidió llamarlo “el pueblo de San Gerónimo”, mientras que el segundo dispuso que se llamara “Bell Ville”, en homenaje a uno de los primeros pobladores de la zona. El 3 de marzo de 1872 dicho nombre fue oficializado por decreto del Gobierno Provincial.

A continuación se cita un fragmento del libro de Jorge Lanata, “Argentinos”, el cual se considera interesante para comprender el origen del nombre de la ciudad de Bell Ville: *“Se cuenta de Sarmiento que un día se enteró de la existencia, en Córdoba, de un pueblito llamado “Frayle*

muerto”. Se sintió avergonzado y ordenó de inmediato que le cambiaran el nombre. Preguntó si no había allí ningún residente inglés o norteamericano: Le dijeron que sí, el Señor Bell. “Entonces pónganle Bell Ville”, ordenó.”¹⁸

¹⁸ Jorge Lanata, "Argentinos". Tomo 1, Ediciones B Argentina S.A., 2003, Buenos Aires, p. 291.

Ubicación geográfica de la ciudad en la provincia de Córdoba



Ficha Técnica de la Organización

Nombre de la empresa	Cooperativa de Emprendimientos Múltiples Sudecor Litoral Limitada.
Razón Social	Cooperativa.
Sector/ Ramo de actividad	Proveedora de créditos y servicios a una amplia región que abarca parte de Córdoba y Santa Fe.
Estructura de la empresa	Casa Central: Bell Ville. Filiales: Villa María, Rosario, Gálvez, Rafaela, Sunchales, Río Tercero y Río Cuarto.
Cantidad de empleados	185 empleados.
Ubicación Geográfica	Córdoba 399 – 1° Piso – Bell Ville (Córdoba) República Argentina.
Teléfono	(03534) 41-1111 / 41-1112.
E-mail	sudecor@southlink.com.ar

Misión y Valores

Misión de la Cooperativa:

“Empresa Cooperativa, que basada en los principios cooperativos, brinda servicios y productos de excelencia a sus clientes, promoviendo el desarrollo regional y defendiendo los intereses de sus asociados”.

Valores que caracterizan a la Cooperativa:

- Agilidad operativa.
- Confianza.
- Excelente atención.
- Solvencia.
- Reserva.
- Defensa de los principios cooperativos.
- Preservación del patrimonio.
- Servicios de excelencia.
- Empresa sólida y sustentable.
- Flexible.
- Promover el desarrollo de las comunidades.
- Empresa eficiente.

Historia de la Cooperativa de Emprendimientos Múltiples Sudecor Litoral Limitada

La Cooperativa de Emprendimientos Múltiples Sudecor Litoral Limitada es una cooperativa que está ubicada en la ciudad de Bell Ville, departamento Unión de la provincia de Córdoba, Argentina.

El origen de la Cooperativa se remonta al año 1965, con el surgimiento de las primeras *Cajas de Crédito*, en el sudeste cordobés, en las localidades de Bell Ville, Justiniano Posse, Mórizon, Laborde y Los Surgentes.

Más tarde entre los años 1977 y 1978 surge un decreto emanado por el gobierno de turno que obliga a todas aquellas cajas de crédito que posean un patrimonio mínimo a fusionarse y convertirse en Banco; por lo que el 1 de marzo de 1979 nace el "*Banco Sudecor Cooperativo Limitado*", con casa central en la ciudad de Bell Ville y con sucursales en las localidades anteriormente citadas. Posteriormente, se inauguran sucursales en diferentes provincias del centro del país (Córdoba, Santa Fe y San Luis).

En el año 1991 absorbe al *Banco Litoral* adhiriendo a su nombre de fantasía la palabra Litoral.

A mediados del año 1995, por exigencias del B.C.R.A. se decide la transformación de la entidad en *Sociedad Anónima*, siguiendo la Cooperativa, como única dueña del Banco, hasta que por la necesidad de mantenerse en el mercado debió recurrir a la inyección de capital aportado por los socios o nuevos inversores que tengan interés en ésta actividad. Es así como a fines del año 1996, la Cooperativa llega a un acuerdo con el *Banco de Galicia*, quién ingresa mediante un aporte de capital, quedando las participaciones en 51% para la Cooperativa y el 49% para el Banco de Galicia, hasta que la cooperativa toma la decisión de retirarse de la

actividad bancaria, vendiendo su participación del 51% al *Banco de Galicia*, quién queda como único propietario.

Por lo anteriormente expuesto, el 4 de mayo de 1998 nace la actual **"Cooperativa de emprendimientos múltiples Sudecor Litoral Limitada"**.

En sus inicios, realizaba actividades puramente financieras (créditos prendarios, hipotecarios, mensuales y personales y compra de cheques posdatados), para luego incursionar ya en otras áreas como los servicios, la construcción, la explotación agrícola, la ganadería, el comercio y la industria.

Durante los años siguientes la cooperativa fue ampliando sus áreas de servicios en beneficio de sus asociados creando el 3 de diciembre de 2001 nuevos servicios financieros y una *tarjeta de créditos regional*, de marca y diseño propio: *"Leal"*.

En lo que respecta a la actividad agropecuaria arrienda tierras de su propiedad ubicadas en Santiago del Estero, donde posee aproximadamente una superficie de 16.000 has.

En el 2002, la Cooperativa adquirió una cadena de Supermercados con tres bocas en Bell Ville, a los que denominó *"Sudecor Supermercados"*.

En abril de 2003, se inauguró oficialmente *"Sudecor Telefonía"*. Esta, junto con otras cooperativas telefónicas de la zona, integra Nodosud, que mantiene comunicada a través de la fibra óptica a una parte importante de la región.

A partir de mayo de 2003 nace *"Sudecor Litoral Cereales"*, una planta de acopio y acondicionamiento de cereales para operar desde la ciudad de Villa María con los productores de la región.

Por último la Cooperativa Sudecor Litoral mediante la gestión de la "*Fundación Sudecor Litoral*" ejecutan las políticas sociales de la Cooperativa, dedicando sus mayores esfuerzos a la educación, la cultura y el apoyo a las Instituciones de bien público.

Dicha fundación administra, además, una "aula virtual" de la Universidad Nacional del Litoral y de la Universidad Empresarial Siglo 21, también posee una Agencia de noticias dedicada exclusivamente a las Organizaciones de la Sociedad Civil, con el propósito de conectarlas entre sí y de difundir por los medios de prensa su accionar. La Agencia de Comunicación Institucional (ACI) presta su servicio de forma gratuita, y se ha convertido, en la práctica, en agente de prensa de las organizaciones de la región.

Descripción del Organigrama de la Organización

La Cooperativa de Emprendimientos Múltiples Sudecor Litoral Limitada, tiene una *estructura funcional*, ya que agrupa a los especialistas semejantes en grupos funcionales; y una *estructura divisional*, debido a que posee divisiones o unidades de negocios.

El organigrama de la organización posee *tramos amplios de control*, lo cual proporciona más eficiencia en la misma.

En la cima del organigrama se encuentra el Consejo de Administración, el cual esta conformado por: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Pro-secretario, Tesorero, Pro-tesorero, Secretario de Educación Cooperativa, Pro-secretario de Educación Cooperativa y vocales. Le sigue la Gerencia General y a un nivel mas abajo están el Gerente Comercial y el Gerente Administrativo.

Finalmente, de la gerencia comercial dependen las U.N. (Unidades de Negocio) y de la gerencia administrativa dependen los departamentos funcionales.

En cada U.N. la cantidad de dependientes son los siguientes: Agro-negocios (7 personas); Acopio (14 personas); Supermercado (80 personas); Telefonía (15 personas); Financiación y Servicio (42 personas).

La Administración Central se divide en los siguientes departamentos: Administración, Contabilidad, Tributario y Presupuestario (con un total de 23 personas).

Cabe aclarar que el departamento de Recursos Humanos (2 personas) depende directamente de la Gerencia General, y Marketing (2 personas) cumple dentro de la organización una función de staff -asesoría- para con la Gerencia Comercial.

Actualmente son 185 los empleados que trabajan en la Cooperativa; de los cuales el Personal Masculino cubre el 80% de los cargos de la

organización. Dentro de la plantilla de empleados de la Cooperativa la mayoría de éstos son de mediana edad (entre 34 y 37 años).
(Ver organigrama en archivo adjunto).

Recursos Humanos

La Cooperativa cuenta con un departamento de Recursos Humanos el cual se relaciona directamente con la totalidad de las áreas de la empresa.

En el área de RR. HH. trabajan 2 (dos) personas. Una de ellas, es el gerente de RR. HH., quien se encarga específicamente de la gestión administrativa y es el responsable de realizar las distintas prácticas relacionadas con el personal, buscando la mejor manera de desarrollar y potenciar las capacidades de los empleados para un aprovechamiento integral de los mismos en beneficio de la organización. La otra, se encarga de la liquidación de haberes.

Entre las principales tareas que realiza el departamento de Recursos Humanos, en lo que respecta al tratamiento del personal en la organización, se encuentran: reclutamiento y selección del personal altamente competente, desarrollo de los recursos humanos, gestión por objetivos y medida de desempeño, y gestión basada en código de conducta interno para la totalidad del personal.

En lo que respecta al proceso de reclutamiento y selección de personal, el departamento de Recursos Humanos, utiliza el método tradicional por entrevistas y lo refuerza a través de actividades de rol-playing que permiten conocer el desempeño ante situaciones reales. Asimismo se complementa con actividades grupales e individuales que permiten detectar detalles de comportamiento ante situaciones especiales.

En la organización no se lleva a cabo de forma esporádica una rotación de puestos, lo que implica que el empleado no puede conocer tareas específicas de otro empleado, para secundarlo o reemplazarlo cuando las circunstancias lo requieran.

A los planes previstos conforme la normativa legal se ha posibilitado acceder a planes especiales de salud, por intermedio del sistema de traspaso de obra social, que permite acceder a empresas pre-pagas. Además, la Cooperativa ofrece beneficios adicionales a sus empleados. Ejemplos de éstos los reflejan las tazas diferenciales para la obtención de créditos por parte de los empleados, y también una cuenta corriente para la compra de mercaderías en el supermercado.

En cuanto a seguros por riesgo de trabajo, la normativa legal vigente permiten canalizar la totalidad de políticas de salud, ambiente y prevención por medio de ART.

El personal de la Cooperativa cuenta con capacitación; para ello los empleados asisten a diversos tipos de cursos conforme las necesidades de cada sección, cuyo costo es absorbido íntegramente por la cooperativa. Asimismo, se efectúan reuniones habituales para que puedan mantenerse actualizados en la mejor ejecución de sus tareas.

La organización no cuenta con una descripción de sus puestos, sin embargo, existe un detalle global de la totalidad de las tareas, y esto se está perfeccionando mediante la aplicación de sistemas de calidad, que proveerán de un mayor grado de actualización al respecto.

Por otro lado, la empresa ha dispuesto que la totalidad del personal participe en reuniones de trabajo inherentes a su área de gestión y a su actividad, lo cual permite que los empleados manifiesten sus opiniones y/o presenten nuevas ideas; por medio de estas reuniones se evacuan dudas y se toma conocimiento para su análisis y respuesta a la mayor brevedad posible.

En la actualidad la organización no realiza valuaciones de cargos, sin embargo, este trabajo se está previendo como pauta de gestión del presente año.

Por último, cabe aclarar que en la Cooperativa no se han realizado estudios acerca de la satisfacción laboral.

PARTE II

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECABADA

Análisis e interpretación de datos

En este punto se analizan e interpretan los resultados obtenidos a través de la tabulación de datos y bajo los lineamientos generales propuestos en el marco teórico.

La información presentada a continuación fue recopilada por medio de la encuesta de satisfacción realizada a los empleados de la Cooperativa de Emprendimientos Múltiples Sudecor Litoral Limitada. (ver gráficos en anexo).

DATOS DE HECHO

ACOPIO: En lo referente al **sexo**, en la Unidad Acopio, de un total de 5 (cinco) personas encuestadas, la totalidad es de sexo *masculino*. En cuanto a la **edad**, la mayoría de los empleados encuestados se encuentra en el rango de edad de entre 31 y 45 años (el 80% de la plantilla de empleados).

SUPERMERCADO: En la U.N. Supermercado, de un total de 24 (veinticuatro) personas encuestadas, el 71% de ellas es de **sexo masculino** y el 29% es de sexo *femenino*. A diferencia de las otras U.N. en ésta trabajan en su mayoría personas jóvenes de entre 15 y 45 años, la **edad** de los empleados oscila en un 42% entre los 15 y 30 años y le sigue el rango de edad de 31 a 45 años con un 33%.

TELEFONÍA: En la U.N. Telefonía, de un total de 5 (cinco) personas encuestadas, el 80% de las mismas es de **sexo masculino** y el 20% es de sexo *femenino*. Con respecto a la **edad**, el 60 % del personal se encuentra en el rango de 31 a 45 años.

FINANCIACIÓN: En la U.N. Financiación, de un total de 13 (trece) personas encuestadas, el 85% es de **sexo masculino** y el 15% es de sexo *femenino*. Los gráficos muestran que la edad de las personas oscila entre 31 a 45 años (46%).

ADMINISTRACIÓN: El área de Administración refleja que de un total de 7 (siete) personas encuestadas, el 86% de ellas son de **sexo masculino** y el 14% son de **sexo femenino**. Con relación a la **edad**, las encuestas revelaron que la mayoría de los empleados tiene entre 31 y 45 años (71%).

FACTORES HIGIÉNICOS:

CONDICIONES DE TRABAJO Y COMODIDAD

ACOPIO: Un 40% del personal declaró que las **condiciones del entorno** de trabajo son *inadecuadas*. No obstante el 60% restante de personas no opinó lo mismo. En lo que respecta a la **disponibilidad de equipamiento** los empleados del área Acopio respondieron en un elevado porcentaje (60%) que *siempre* disponen del equipamiento necesario para realizar su trabajo en tiempo y forma.

SUPERMERCADO: Si bien en esta U.N., el 46 % considera que sólo a veces dispone del **equipamiento** necesario para realizar su trabajo, por otro lado, un 37% de personas responden que son *adecuadas* las **condiciones del entorno**.

TELEFONÍA: Los empleados encuestados respondieron positivamente a esta variable de estudio, lo anterior queda demostrado porque afirmaron que *casi siempre* disponen de **equipamiento** (60%) y que son *adecuadas* las **condiciones del entorno** (40%).

FINANCIACIÓN: Los gráficos revelaron que el personal de esta U.N. está satisfecho con las condiciones de trabajo, un 46% de los encuestados respondió que *casi siempre* dispone de **equipamiento** y la mayoría (61%) opino que son *adecuadas* las **condiciones del entorno**.

ADMINISTRACIÓN: Un dato importante y de relevancia a tener en cuenta es que un 72% de los empleados encuestados respondió que *casi siempre* dispone del **equipamiento** necesario para realizar su trabajo y que las **condiciones del entorno** son entre *adecuadas* (57%) y *totalmente*

adecuadas (43%). De lo anterior se podría deducir que el personal de esta área está totalmente satisfecho con los aspectos que conforman esta variable.

POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

ACOPIO: Al indagar sobre la **definición y explicación de metas y objetivos**, se pudo observar que los empleados consideraron que, a veces la Cooperativa se preocupa por darles a conocer sus metas y objetivos (40%). Por otro lado, también un 40% de personas sostiene que la organización da a conocer *bastante* sus **políticas y valores**. Además, un 60% considera estar *bastante obligado a cumplir reglas y normas*.

SUPERMERCADO: En el análisis de esta variable se presenta una disyuntiva, por una parte un 33% de los empleados manifiesta que están *bastante obligados a cumplir reglas y normas de la organización* y por la otra, también un 33% opinan que están *poco* obligados. Además, con respecto a si **la Cooperativa da a conocer sus políticas y valores** las respuestas del personal se dividen en dos: *más o menos* (34%) y *poco* (33%). Asimismo, un 37% de personas consideran que *pocas veces se definen y explican metas y objetivos*.

TELEFONÍA: En la pregunta acerca de si **la organización obliga a cumplir reglas y normas**, predominó la respuesta intermedia, puesto que un 60% del personal contestó la opción *más o menos*. Lo mismo sucedió cuando se indagó acerca de si **se dan a conocer las políticas y valores**, un 40% también se inclinó *más o menos*. Cabe destacar que un 60% de empleados manifestó que *siempre la Cooperativa define y explica metas y objetivos*.

FINANCIACIÓN: A pesar de que las personas de esta U.N. declararon que la organización da a conocer *poco* sus **políticas y valores** (46%), un 39% expuso que se está *bastante obligado a cumplir reglas y normas*. Finalmente, un 45% de empleados opino que a veces **se definen y explican metas y objetivos**.

ADMINISTRACIÓN: En esta área se optó por las respuestas intermedias en cada una de las preguntas que conforman la variable analizada. Es así como un 57% de personas manifestó que *a veces se definen y explican metas y objetivos*. Además, que la organización da a conocer *más o menos* sus **políticas y valores** fue lo que respondieron el 72% y que *más o menos obliga a cumplir reglas y normas* el 42%.

RELACIONES CON EL SUPERVISOR

ACOPIO: En lo que concierne a la **relación con los superiores** y al **apoyo de éstos en el trabajo** existe consenso entre los encuestados ante estas dos preguntas, ya que los mismos la consideran *muy buena en un 60 %*. Así también, se obtuvo una respuesta positiva al indagar acerca de la **forma en que el supervisor se comunica** con el empleado, debido a que el 60% de estos últimos opinaron que están *bastante satisfechos* y un 60% afirma que *casi siempre el jefe cede ante sus demandas*.

SUPERMERCADO: En cuanto a la **relación con los superiores**, se encontraron variadas respuestas, 33% de los empleados respondieron que dichas relaciones son *regulares*; sin embargo, otros opinan que estas *son muy buenas (25%) y excelentes (25%)*. El 42% de los encuestados piensan que es *bueno el apoyo de superiores en el desarrollo de su trabajo*; aunque el 34% de ellos responden que están *poco satisfechos* con la **forma en que el supervisor se comunica**. Por último, cuando se indagó acerca de si **el jefe cede ante demandas**, el 46% del personal respondió: que *a veces*, mientras que en segundo término el 21% se manifestó: que *pocas veces*.

TELEFONÍA: Los empleados de esta U.N., consideran *excelentes* (en un 60%) y *buenas* (en un 40%) las **relaciones con su inmediato superior**. Opinan también que es *muy bueno (60%) y bueno (40%)* el **apoyo que reciben de sus superiores en el desarrollo de su trabajo**. También se obtiene una respuesta positiva al indagar acerca de la **forma como el supervisor se comunica**, en tal sentido, el 40% de los

empleados responden que están *bastante* o *regularmente satisfechos*. Finalmente, el 40% de los encuestados consideran que **el jefe cede ante demandas casi siempre** o *a veces*.

FINANCIACIÓN: La satisfacción en lo que se refiere a las **relaciones con el supervisor** aquí se encuentra en muy alto grado, ya que las personas contestaron en un 39% que son *excelentes* y con un 38% que son *muy buenas*. Lo mismo sucedió en la pregunta acerca del **apoyo de superiores en el trabajo**, las opciones escogidas fueron *bueno* con un porcentaje de 39% y *muy bueno* y *excelente* con un porcentaje de 23%, cada opción respectivamente. Por último, la mayoría del personal (54%) considera que está *bastante satisfecho* con la **forma en como el supervisor se comunica** y el 69% responde que *a veces el jefe cede ante demandas*.

ADMINISTRACIÓN: Se puede observar un consenso en el análisis de las diferentes preguntas que conforman esta variable de estudio. Los empleados de este sector en general, consideran que son *muy buenas* las **relaciones con el supervisor** (72%), que es *muy bueno* (43%) y *bueno* (43%) el **apoyo de superiores en el desarrollo del trabajo**, que *están bastante satisfechos* (42%) con la **forma como el supervisor se comunica** y que *casi siempre* (71%) **el jefe cede ante demandas**.

RELACIONES CON SUS PARES

ACOPIO: En lo que se refiere a si las **relaciones con los compañeros de trabajo son armónicas**, se encontró que un 80% de los encuestados respondió que *siempre*. Además, el personal siente que *siempre* (40%) y *casi siempre* (40%) **la gente con la cual trabaja coopera para cumplir con las tareas** y el 60% manifiesta que las **relaciones con los compañeros contribuye bastante a la satisfacción** dentro de la organización.

SUPERMERCADO: Un 38% considera que *siempre las relaciones con sus compañeros de trabajo son armónicas*. En cuanto a la pregunta

acerca de la **cooperación de los compañeros para cumplir con las tareas**, el personal de esta U.N. manifestó que existe en un 46% *casi siempre* cooperación. Por último, un 41% de los encuestados respondió que *más o menos* las **relaciones con los compañeros contribuye a la satisfacción**. Se debe aclarar que a diferencia de las otras áreas, en ésta un pequeño porcentaje (que no hay que dejar de observar) respondió en forma negativa a cada una de las preguntas que conforman esta variable de estudio.

TELEFONÍA: La mayoría de los empleados (60%) expresa que *siempre* existe **armonía en las relaciones con los compañeros**; también, un 60% de ellos siente que *siempre la gente con la cual trabaja coopera para cumplir con las tareas*; y, finalmente la respuesta a si **las relaciones con los compañeros contribuye a la satisfacción** refleja dos posturas: por un lado, el 40% de los encuestados responde que *mucho* y por el otro, el 40% opina que *más o menos*.

FINANCIACIÓN: Al analizar la **existencia de armonía en las relaciones con los compañeros**, se pudo observar que un 54% de las respuestas del personal fue: *siempre*, seguido con un 31% *casi siempre*. Además, la mitad de los encuestados (54%) siente que *casi siempre* hay **cooperación por parte de los compañeros** para cumplir con las tareas. En cuanto a la pregunta acerca de si **las relaciones con los compañeros contribuye a la satisfacción**, se obtuvo una respuesta positiva, ya que el 61% opina que *bastante* y el 31% piensa que *mucho*.

ADMINISTRACIÓN: Por medio de la lectura de los gráficos correspondientes a esta U.N., se puede deducir que el personal encuestado responde positivamente a cada una de las preguntas que conforman esta variable. Los empleados opinan que *siempre* (57%) y *casi siempre* (43%) hay **armonía en las relaciones con los compañeros**. Asimismo, respondieron que *casi siempre* (71%) y *siempre* (29%) hay **cooperación de los compañeros en el trabajo**. Por último, las

relaciones con los compañeros contribuye a la satisfacción *bastante* (71%) y *mucho* (29%).

SALARIO

ACOPIO: Del total de los empleados encuestados de la U.N. Acopio, el 60 % dice estar *más o menos* **satisfecho con el salario**; sin embargo, el 40% manifiesta estar para *nada* satisfecho. Con respecto a la pregunta si en la organización las **recompensas son equitativas**, por un lado, el personal respondió *casi siempre* (40%) y por el otro lado, *a veces* (40%). Finalmente, se infiere de las encuestas que un 60% de los empleados opina que *a veces* la **retribución es razonable con relación a la realidad actual**.

SUPERMERCADO: Si bien un 38% de los encuestados responde estar *más o menos* **satisfecho con el salario** que perciben de la organización; también se pudo observar, que las personas en un 38% manifiestan que *pocas veces* las **recompensas son equitativas** y un 42% de ellas considera que *pocas veces* la **retribución es razonable con relación a la realidad actual**.

TELEFONÍA: Los empleados de esta U.N. en general, declaran estar *más o menos* **satisfechos con el salario** (80%), mientras que un porcentaje mucho menor de personas afirma estar *bastante* satisfecho (20%). Asimismo, cuando se indagó acerca de si las **recompensas eran equitativas**, se descubrió que el 60 % del personal opina que *a veces* lo son y un 40% que no se debe dejar de lado, respondió que *pocas veces* (20%) y *nunca* (20%) hay equidad en las recompensas que brinda la Cooperativa. En cuanto, a la pregunta si la **retribución es razonable con la realidad actual** se obtuvo una respuesta favorable, ya que el 60% del personal revela que *casi siempre* lo es.

FINANCIACIÓN: Por un lado, los empleados de esta U.N. demuestran estar *más o menos* (46%) y *bastante* (38%) **satisfechos con el salario** que proporciona la Cooperativa; pero por otro lado, manifiestan

que *pocas veces* (39%) las **recompensas son equitativas**. Además, un 47% del personal opina que *pocas veces* la **retribución es razonable con relación a la realidad actual**.

ADMINISTRACIÓN: Acerca de la **satisfacción con el salario**, un 57% de los encuestados responde que el mismo les proporciona *poca* satisfacción. Se obtuvo un resultado similar cuando se indagó sobre si la **retribución era razonable con relación a la realidad actual**; dado que 43% de los empleados contestó que *pocas veces*. No obstante, se pudo observar diferentes puntos de vista ante la pregunta sobre la **equidad de las recompensas**, 58% del personal manifiesta que esta equidad se presenta *a veces* y el restante 42% se divide entre *casi siempre*, *pocas veces* y *nunca*.

FACTORES MOTIVACIONALES:

CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA

ACOPIO: Hubo consentimiento en esta U.N. al analizar esta variable. Los empleados demuestran estar *bastante satisfechos con el puesto de trabajo* (60%), **el mismo les resulta bastante estimulante** (80%) y también poseen *bastante conocimiento del aporte del puesto a los objetivos organizacionales* (60%).

SUPERMERCADO: En relación a la **satisfacción con el puesto de trabajo**, se obtienen opiniones repartidas en el 87% de las personas encuestadas; sus respuestas se dividen proporcionalmente entre *muy*, *bastante* y *regularmente satisfechos*; sólo el 13% restante manifiesta estar *poco satisfecho*. Además, cuando se indaga acerca de si **el trabajo resulta estimulante** se obtienen dos respuestas antagónicas; por un lado un 38% opina que *bastante* y un 33% manifiesta que *poco*. Por último, un 42% de personas tienen *poco conocimiento del aporte del puesto a los objetivos organizacionales*.

TELEFONÍA: La satisfacción con esta variable en general es positiva. Un 60% del personal se encuentra *bastante satisfecho con el*

puesto de trabajo, un 80% dice que **el trabajo resulta** entre *muy* y *bastante estimulante* y finalmente, con relación al **conocimiento** que poseen las personas **sobre el aporte del puesto a los objetivos de la organización**, las respuestas fueron: *bastante* (60%) o *mucho* (40%).

FINANCIACIÓN: La mayoría del personal de esta U.N. manifiesta estar entre *bastante* (47%) o *muy* (38%) **satisfecho con el puesto de trabajo**. Igualmente, **el trabajo les resulta** *bastante* (38%) o *muy* (31%) *estimulante*. Además, un 31% de los empleados declara que posee *mucho conocimiento del aporte del puesto a los objetivos organizacionales* y otro 31% que posee *bastante* conocimiento.

ADMINISTRACIÓN: En lo que se refiere a la **satisfacción con el puesto de trabajo** se encontró que un 42% de personas respondieron que están *muy* satisfechas. Al mismo tiempo, un 71% opino que **el trabajo les resulta** *bastante estimulante*. Finalmente, un 57% de empleados considera que *más o menos* posee **conocimientos del aporte del puesto a los objetivos organizacionales**.

LIBERTAD DE DECIDIR CÓMO REALIZAR EL TRABAJO

ACOPIO: Los empleados de esta U.N. afirman que existe un *elevado grado de libertad para decidir en el trabajo* (80%). Asimismo, sostienen que *casi siempre hay independencia en el trabajo* (40%). Cuando se indagó acerca de si **se permite utilizar la iniciativa en el trabajo** el 40% del personal respondió que *casi siempre*, mientras que otro 40% opino que *a veces*.

SUPERMERCADO: No hubo acuerdo entre las opiniones de los encuestados en lo que respecta al **grado de libertad para decidir en el trabajo**. Las respuestas se dividieron en: grado de libertad *mediano* (33%), *elevado* (29%) o *bajo* (25%); vale aclarar que existe muy poca diferencia entre cada porcentaje. Por otro lado, los empleados tomaron dos posturas cuando se indagó acerca de si **se puede actuar independientemente del supervisor**; algunos respondieron que *pocas veces* y otros que *a veces*,

con un porcentaje igualitario de 38% para cada opción. Finalmente, un 41% del personal manifestó que sólo *a veces* **se permite utilizar la iniciativa en el trabajo**.

TELEFONÍA: La mayoría de empleados (80%) declara que es *mediano* el **grado de libertad para decidir en el trabajo**, y un 20% dice que es *muy elevada* la libertad que se les proporciona. Además, el 80% afirma que entre *a veces* (40%) o *casi siempre* (40%) **hay independencia en el trabajo**. Por último, el 80% manifiesta que *siempre* (40%) o *a veces* (40%) **se permite utilizar la iniciativa en el trabajo**.

FINANCIACIÓN: En cuanto al **grado de libertad para decidir en el trabajo**, el 54% de los empleados considera que es *mediano*; sin embargo, un 38% dice que este es *elevado*. La mayoría de los encuestados (77%) respondió que *a veces* es **independiente de su supervisor**, al mismo tiempo que un 46% opina que *siempre* **se permite utilizar la iniciativa en el trabajo**.

ADMINISTRACIÓN: En el análisis de esta variable se pudo observar que hay satisfacción por parte del personal de esta U.N. El 57% de los empleados declara que es *elevado* el **grado de libertad para decidir en el trabajo**; mientras que también un 57% afirma que *casi siempre* **hay independencia en el trabajo**. Con respecto a si **se permite utilizar la iniciativa en el trabajo**, el 57% de los encuestados responde que *a veces*, seguido por un 29% el cual opina que *casi siempre*.

ASCENSOS

ACOPIO: En cuanto al mecanismo de promoción, los empleados consideran en un 60% que son *muy buenos* y que están *bastante satisfechos*. Asimismo, el 40% de los encuestados manifiestan que *siempre* tienen **deseos de ocupar un puesto superior al actual**.

SUPERMERCADO: Un 42% de los empleados de esta U.N. consideran *regulares* las **posibilidades de promoción** que proporciona la

organización. Además, dicen estar *poco satisfechos* (42%). Asimismo, un 34% respondió que *siempre* tiene **deseos de ocupar un puesto superior al actual**.

TELEFONÍA: En esta U.N. se puede apreciar una valoración positiva por parte del personal ante esta variable. Según el 40% de los encuestados son *muy buenas* y están *bastante satisfechos* con las **posibilidades de promoción** que brinda la Cooperativa. También un 40% declara que sólo a veces tiene **deseos de ocupar un puesto superior al actual**.

FINANCIACIÓN: Un alto porcentaje de empleados (62%) piensa que las **posibilidades de promoción** son *buenas* y un 45% dice estar *bastante satisfecho*. Finalmente, el 61% *siempre* siente **deseos de ocupar un puesto superior al actual**.

ADMINISTRACIÓN: En relación a las **posibilidades de promoción**, la mayoría de los encuestados (71%) manifiesta que las mismas son *buenas*; sin embargo, un porcentaje similar (72%) afirma estar *regularmente satisfecho*. Asimismo, un 42% de personas *siempre* siente **deseos de ocupar un puesto superior al actual**.

UTILIZACIÓN PLENA DE HABILIDADES PERSONALES

ACOPIO: En el análisis de esta variable se pudo apreciar que el personal de esta U.N. se encuentra satisfecho con todos los aspectos que se indagaron. Lo anterior queda reflejado en que un 80% de los encuestados respondieron que hay *compatibilidad* entre su **nivel de formación y las necesidades del puesto**. Asimismo, un 60% opino que hay *adecuadas correspondencia entre el puesto y las competencias y habilidades personales*.

SUPERMERCADO: Cuando se indagó acerca de cómo consideran los empleados su **formación profesional para el desempeño de su trabajo**, se descubrió que un 42% cree que sus conocimientos son *algo superior* a las necesidades del puesto. Además, un 37% del personal

considera que es *inadecuada* la **correspondencia entre su puesto y las competencias y habilidades personales**.

TELEFONÍA: La mayoría de los empleados (80%) respondió que su **nivel de formación es algo superior a las necesidades del puesto**. Sin embargo, el 60% de ellos manifiesta que hay *adecuada correspondencia entre las competencias y habilidades personales y el puesto de trabajo*.

FINANCIACIÓN: En porcentajes iguales (ambas preguntas con un 54%) el personal respondió positivamente a cada pregunta que conforma dicha variable de estudio. Esto demuestra que hay *compatibilidad* entre la **formación profesional y el puesto de trabajo**, que existe *bastante correspondencia entre este último y las competencias y habilidades personales*.

ADMINISTRACIÓN: En base a la lectura de los gráficos, se puede deducir que, la gran mayoría de los empleados de esta área se encuentran satisfechos con el uso de habilidades personales dentro de la Cooperativa.

Se pudo observar que un 57% del personal demuestra que existe *compatibilidad* entre el **nivel de formación y las necesidades del puesto**. Si bien, un 43% de los encuestados responde “no sé” mostrándose indiferente a la pregunta acerca de la **correspondencia entre puesto y competencias y habilidades**, otro 43% manifiesta que se encuentra en el puesto *adecuado* según sus competencias.

RECONOCIMIENTO

ACOPIO: Las respuestas de los empleados en general oscilan entre las intermedias y las positivas. En lo que respecta a si **los aportes e ideas personales son considerados por la organización**, un 40% del personal respondió que *casi siempre*, y otro 40% que *a veces*. Iguales respuestas se obtuvieron al indagar sobre la **conformidad con el reconocimiento que se recibe**, ya que un 40% contestó que *bastante*, y otro 40% *más o menos*. También se pudo observar que en esta U.N. hay opiniones repartidas en lo

que se refiere a la **correspondencia entre los esfuerzos de la persona y lo que recibe de la organización**, lo antedicho queda reflejado en que un 40% de los encuestados manifiesta que la correspondencia existe *siempre*, y otro 40% declara que *a veces*. Por último, más de la mitad de los empleados (60%), opina que la Cooperativa *casi siempre reconoce el desempeño destacado*.

SUPERMERCADO: En el análisis de esta U.N. se obtuvieron resultados poco favorables en lo referente a la conformidad de los encuestados con el contenido de esta variable. Es así como se evidencia cuando un 80% de las personas afirma que *a veces* (55%) y *pocas veces* (25%) los **aportes e ideas son considerados por la organización**. Asimismo, los encuestados responden que *a veces* (33%) y *pocas veces* (25%) **se reconoce el desempeño destacado**. Además, un 37% de empleados sostienen que *pocas veces los esfuerzos que realizan se corresponden con lo que reciben de la Cooperativa*. Finalmente, las personas están *más o menos conformes con el reconocimiento que reciben* (42%).

TELEFONÍA: Un dato importante, y a tener en cuenta es el que nos indica que si bien un 80% de los empleados encuestados opina que sólo *a veces se obtiene reconocimiento por el desempeño destacado*, otro 60% considera que *casi siempre la organización está conforme con los aportes e ideas* que ellos otorgan. En lo que se refiere a la **correspondencia entre esfuerzos de la persona y lo que recibe de la organización**; aunque, un 60% de encuestados opina que esta correspondencia existe *a veces*, otro 40% revela que existe *casi siempre*. Lo mismo sucede cuando se examina acerca de **la conformidad con el reconocimiento**; 60% del personal está *más o menos satisfecho* y 40% lo está *bastante*.

FINANCIACIÓN: Por un lado, los empleados revelan que los **aportes e ideas son considerados por la organización a veces** (38%), secundado por un *pocas veces* (31%); y por otro lado, afirman que *a veces*

(38%) y *casi siempre* (31%) **se reconoce el desempeño destacado**. Con respecto a si hay **correspondencia entre esfuerzos y lo que la organización les proporciona**, 47% de los encuestados respondió que esta correspondencia existe *a veces*, seguidos en un 38%, *casi siempre*. Finalmente, se obtienen múltiples respuestas ante la pregunta acerca de la **conformidad con el reconocimiento que se recibe**, toda vez que un 31% opina que esta *poco* conforme, otro 31% está *bastante* y un 23% *más o menos*.

ADMINISTRACIÓN: Del análisis de esta área se deduce que los empleados no están del todo satisfechos con el reconocimiento que reciben de la organización. Los datos revelan que *a veces* **los aportes e ideas son considerados** (43%) o que sólo *a veces* hay **correspondencia entre esfuerzos y lo que se recibe de la organización** (57%). Además, *pocas veces se reconoce el desempeño destacado* (43%) y **se está conforme con el reconocimiento que se recibe** (57%).

PERTENENCIA

ACOPIO: De los gráficos de esta U.N. se pudo inferir que los empleados en su conjunto están satisfechos con esta variable de estudio. Lo anterior queda demostrado debido a que un 60% del personal dice que **siempre siente orgullo con ser parte de la Cooperativa**. Asimismo, los encuestados exponen que **se identifican** entre *mucho* (40%) o *bastante* (40%) **con lo que la organización es y representa** y que entre *siempre* (40%) o *casi siempre* (40%) **se ven sirviendo a la Cooperativa en los próximos cinco años**.

SUPERMERCADO: No hay consenso por parte de las personas, porque si bien dicen que **se identifican poco con lo que la organización es y representa** (38%), **casi siempre sienten orgullo con ser parte de la Cooperativa** (29%). Finalmente, algunos consideran que **siempre se ven sirviendo a la Cooperativa en el futuro** (33%), y otro 33% del personal *pocas veces* piensa lo mismo.

TELEFONÍA: Los empleados de esta U.N. en su generalidad están muy satisfechos y se identifican con los valores que transmite la Cooperativa; ya que la totalidad (100%) de encuestados *siempre* siente **orgullo con ser parte de la organización**. Además, el 80% del personal *siempre se ve sirviendo a la Cooperativa en los próximos cinco años* y también un 80% **se identifica bastante con lo que la organización es y representa**.

FINANCIACIÓN: Con respecto a la pregunta acerca de la **identificación con lo que la organización es y representa**; la mitad del personal (54%) respondió que se identifica *bastante*. Igualmente, fue muy positiva la respuesta que se obtuvo al indagar acerca de si **se ven sirviendo a la Cooperativa en los próximos cinco años**, debido a que un 53% de los empleados reveló que *siempre*. Por último, se puede deducir que los encuestados están satisfechos, ya que un 85% *siempre* **siente orgullo con ser parte de la Cooperativa**.

ADMINISTRACIÓN: Las opiniones de los empleados con respecto a esta variable se encuentran divididas. Por un lado, las personas manifiestan que entre *a veces* (43%) o *casi siempre* (43%) **sienten orgullo de ser parte de la Cooperativa**. Por otro lado, cuando se indaga acerca de si **piensan seguir trabajando en esta organización**, se obtienen múltiples respuestas; un 29% dice que *pocas veces*, otro 29% *a veces* y un 28% *casi siempre*. Finalmente, un 42% expone que *más o menos se identifica con lo que la organización es y representa*.

DESARROLLO PERSONAL

ACOPIO: Un 80% de los empleados considera que la Cooperativa a veces les brinda **posibilidades de desarrollo y aprendizaje**. Asimismo, un 60% sostiene que *más o menos* se les ha provisto de **oportunidades de entrenamiento** para mejorar la calidad del trabajo. Pero se obtuvo una respuesta más positiva que las anteriores en otras de las preguntas, ya que un 60% del personal manifestó que trabajar en la Cooperativa les aporta *bastante* en cuanto a **crecimiento personal**.

SUPERMERCADO: Si bien no es en porcentajes elevados, se debe tener en cuenta que cada una de las preguntas que conforman el estudio de esta variable reflejaron que la Cooperativa no les ofrece a los empleados considerables posibilidades de desarrollo. El personal de esta UEN considera que su trabajo en la Cooperativa les aporta *poco* a su **crecimiento personal** (29%); además, dicen que se les provee de *pocas oportunidades de entrenamiento* (37%), y que entre *a veces* (33%) o *pocas veces* (33%) **tienen posibilidades de desarrollo y aprendizaje**.

TELEFONÍA: Cuando se indagó al personal de esta U.N. acerca de la satisfacción que encuentran en las posibilidades de desarrollo que brinda la organización, se encontró que un 60% de los encuestados opina que sólo *a veces* se les brinda **posibilidades de aprendizaje y entrenamiento**. Aunque, vale aclarar que para un 40% el hecho de trabajar en la Cooperativa les aporta *mucho* a su **crecimiento personal**.

FINANCIACIÓN: En el análisis de esta U.N. se presenta una disyuntiva; por una parte, 31% de los encuestados opinan que son *pocas* las **oportunidades de entrenamiento**, pero por la otra, un 30% de ellos dicen que son *bastantes*. Lo anterior es visible cuando un 38% de personas manifiestan que la organización *casi siempre* les brinda **posibilidades de desarrollo y aprendizaje**; y más aún cuando 62% de ellos declaran que trabajar aporta *mucho* al **crecimiento personal**.

ADMINISTRACIÓN: Las opiniones de los empleados se encuentran repartidas en lo que se refiere a las **posibilidades de desarrollo y aprendizaje**, un 43% afirma que *a veces* hay posibilidades, mientras que otro 43% sostiene que *pocas veces* las hay. Por otro lado, un 57% de empleados consideran que trabajar en la Cooperativa aporta *más a menos* al **crecimiento** y que también se les brindan *más o menos oportunidades de entrenamiento*.

Conclusiones relativas a la encuesta

Sobre la base de los datos obtenidos, y como a posteriori se analizará más detenidamente cada aspecto y factor en particular, triangulando las diferentes técnicas de recolección de datos, a partir de las encuestas realizadas se puede deducir que, la mayor parte de los empleados de la Cooperativa son hombres y en general tienen entre 31 a 45 años.

Aunque la mayoría de los encuestados expresaron estar a gusto con su puesto de trabajo, estos perciben que la organización en la cual trabajan no es equitativa en lo referente a salarios y recompensas. Es en este punto donde se hicieron más frecuentes las respuestas negativas, superando a todas las demás preguntas.

Los factores donde se observa menor insatisfacción, denominadores comunes de todos los grupos de análisis, fueron la percepción de armonía con los compañeros y las condiciones de trabajo y comodidad. Puntos donde se obtuvieron la mayor cantidad de respuestas afirmativas.

Otras variables donde hubo concordancia en casi todas las áreas - con excepción de Supermercado- han sido: relaciones con el supervisor, características de la tarea, ascensos y utilización plena de habilidades personales. La Unidad Supermercado demostró no estar del todo satisfecha con cada una de los aspectos anteriormente mencionados.

Las respuestas intermedias predominaron en: la libertad de decidir cómo realizar el trabajo, el desarrollo personal, las políticas de la organización y el reconocimiento. Sin embargo, en este último punto, tanto Supermercado como Administración, se mostraron poco conformes con el reconocimiento que reciben de la Cooperativa. Además, la U.N. Supermercado manifestó estar poco satisfecha con las posibilidades de desarrollo y aprendizaje y con la forma como la organización da a conocer

sus políticas. Tal es así que su personal no expresó conformidad en las respuestas acerca de la libertad en el trabajo.

Los empleados de las U.N. Acopio, Telefonía y Financiación demostraron con elevados porcentajes, su identificación con lo que la organización es y representa, sienten orgullo de ser parte de ésta y se ven trabajando en un futuro. No pensaron lo mismo el personal de Supermercado y de Administración, ya que no hubo al respecto consentimiento en sus respuestas.

En definitiva, presentaron calificaciones satisfactorias en casi todas las variables, con excepción de salarios, los empleados de la U.N. Acopio, Telefonía y Financiación. Mientras que el personal de la Administración Central integrado por los departamentos de Administración, Contabilidad, Tributario y Presupuestario, manifestó satisfacción en todo a excepción del salario, reconocimiento y pertenencia. El personal de la U.N. Supermercado expresó insatisfacción en la mayoría de las variables.

El orden ascendente de la insatisfacción quedaría configurada de la siguiente manera: el personal de Acopio, Telefonía y Financiación manifestó el menor grado de insatisfacción, en una situación intermedia se encuentran los empleados de Administración, mientras que el personal de Supermercado fue el que más alto grado de insatisfacción presentó.

Análisis FODA

La información relevada ha permitido detectar que la organización tiene puntos fuertes y débiles en todas las variables en análisis, aunque con intensidades diferentes.

ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO

FORTALEZAS:

- Una suficientemente adecuada disposición edilicia y mobiliaria destinada a una eficiente realización del trabajo y una eficaz comunicación entre las áreas analizadas.
- Disposición de recursos económicos y de herramientas adecuadas para realizar el trabajo.
- Buenas relaciones personales entre compañeros de trabajo en cada U.N. y departamento.
- Aceptables relaciones con los superiores dentro de cada área.
- Posibilidades ciertas de ascensos.
- Los miembros de la Cooperativa están satisfechos con su trabajo.

DEBILIDADES:

- Insatisfacción con respecto al salario y a las recompensas.
- Políticas de funcionamiento organizacional poco conocidas.
- Irregular preocupación del jefe por la formación y el entrenamiento de sus subordinados.
- Relativa conformidad de los empleados con el reconocimiento que reciben de la organización.
- Cierta grado de desinterés en relación a la iniciativa y a la libertad de decidir en el trabajo.
- Ausencia de capacitación periódica de los empleados orientadas a mejorar sus competencias tanto generales como específicas.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES:

- Existencia de un Departamento de Recursos Humanos.
- Plantilla de empleados conformada por gente de mediana edad, seguida por personas jóvenes.
- Preeminente atención de los directivos de la organización orientada hacia el área de Recursos Humanos.
- Organización que apuesta al progreso y no le teme a la innovación.
- Alto grado de interés en el desarrollo de nuevos proyectos.
- Una flexible cultura organizacional de los cambios a nivel corporativo.
- Organización que goza de prestigio y trayectoria.

AMENAZAS:

- Existencia de una cultura machista, advertida por la circunstancia de que la mayoría de sus miembros son hombres.
- Organización que no cuenta con políticas de incorporación del personal. No tienen elaborados perfiles para los puestos.
- Ausencia de manuales de puestos y funciones dentro de la organización.
- No implementación con determinada temporalidad de análisis de satisfacción laboral.
- Corporación que no posee políticas de desarrollo y promoción. No se evalúa el desempeño de las personas ni tampoco hay estímulos para el personal.
- Omisión de evaluaciones de cargos por parte de la organización.

Diagnóstico

Este apartado tiene por finalidad llegar a un resultado, el cual engloba el cúmulo de apreciaciones que se han vislumbrado a lo largo de todo el trabajo. Estas conclusiones finales resultan pertinentes para responder al objetivo planteado.

La información que se presenta a continuación fue sistematizada y coordinada a través de la recopilación documental, la entrevista no estructurada por pautas o guías al Gerente de Recursos Humanos y la encuesta al personal de la Cooperativa (ver anexos).

ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Historia: La Cooperativa Sudecor se diferencia de otras organizaciones de su tipo, debido a que en sus inicios fue una Caja de Crédito y debió sufrir marcados cambios hasta llegar a ser una Cooperativa. El conocimiento de esta historia coadyuva a la incorporación de la impronta que en su evolución ha caracterizado a la organización: la función cooperativa, la que sin dudas deberá ser volcada a sus miembros.

Estructura: Si bien los empleados tienen una noción de cómo las tareas se dividen, se agrupan y coordinan; el concreto organigrama de la Cooperativa no es conocido por todos. Podemos decir al respecto que cada persona no sabe exactamente cuáles son las funciones que desempeña el resto del personal en relación al departamento o unidad que pertenece y a la posición que ocupa en el organigrama.

Misión y Valores: El cuerpo directivo conoce la misión que persigue la Cooperativa y sus valores. Afirman que la misión es: “Empresa Cooperativa, que basada en los principios cooperativos, brinda servicios y productos de excelencia a sus clientes, promoviendo el desarrollo regional y defendiendo los intereses de sus asociados”. Sin embargo no opina lo

mismo el resto del personal, ya que a través de las encuestas se pudo apreciar que no todos conocen las políticas organizacionales, ergo, no existe por parte de la totalidad de la comunidad organizacional una óptima incorporación de estos valores.

Puntos fuertes y débiles: En relación a los puntos fuertes se resalta: la existencia en la Cooperativa de un Departamento de Recursos Humanos, el cual se vincula directamente con otros departamentos y con cada unidad de negocios de la organización. Además, hay que destacar que quien está al frente de la Gerencia de Recursos Humanos posee formación académica en la materia. También se considera como punto fuerte la adecuada infraestructura edilicia y mobiliaria con la que cuenta la Cooperativa.

La debilidad está asociada a que son sólo dos las personas que trabajan en el Departamento de Recursos Humanos, una de ellas sólo se dedica a la liquidación de haberes, teniendo la otra que coordinar sus tareas y tiempo para desplazarse a cada una de las sucursales que tiene la Cooperativa en el país.

Conclusiones de los Aspectos de la Organización: Con todo lo anteriormente desarrollado, se concluye que es necesario intervenir como profesional de Recursos Humanos en los puntos referidos a la historia, la estructura, misión y valores de la Cooperativa Sudecor, ya que son pocos los aspectos conocidos por la totalidad de los empleados de la organización. Por eso, se considera insoslayable dar a conocer al personal: el organigrama de la Cooperativa, las tareas y su división en unidades y departamentos, responsabilidades de cada área, como las líneas formales de autoridad. Todo lo anterior posibilitará mejorar las relaciones entre individuos, grupos y departamentos. Además, para que el personal se sienta parte y se identifique con la organización, se hace indispensable dar a conocer la misión y valores que profesa la Cooperativa.

En cuanto a los puntos fuertes mencionados, se debe destacar que en ciudades pequeñas o medianas como Bell Ville, los empresarios deben considerar la importancia que revisten los Departamentos de Recursos Humanos, cuya existencia dentro de la organización representa una inversión, antes que un gasto, y por lo tanto prevista en el presupuesto de las tareas que realizan los mismos. Sin obviar, a la hora de innovar y desarrollar nuevos proyectos, el contar con una infraestructura edilicia y mobiliaria adecuada.

En relación a los puntos débiles, se concluye que si bien no es un problema que le compete a un profesional de Recursos Humanos, y pese a la existencia de un departamento de Recursos Humanos, no hay que dejar de lado la sugerencia a los directivos, de la incorporación de por lo menos una persona con especialidad y competencia para complementar y optimizar las tareas del gerente.

SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

FACTORES HIGIÉNICOS

Condiciones de trabajo y comodidad: Tanto el ambiente físico de la Cooperativa (iluminación, ruido, calor y frío, ventilación y climatización, confort, etc.); como las condiciones de seguridad (normas de trabajo, mantenimiento de máquinas y equipos, dispositivos de seguridad, prendas de protección individual, etc.) son las adecuadas para una correcta realización del trabajo, evitando en consecuencia accidentes y demás contingencias. Si bien estos factores no elevan la satisfacción de los empleados, son potenciales de insatisfacción.

Políticas de la organización: De la totalidad de áreas analizadas en la organización, fue la Unidad Supermercado quien demostró estar más insatisfecha con los presupuestos que imponen un correcto funcionamiento de este factor. Lo que se manifiesta con el modo en que la Cooperativa comunica sus objetivos, políticas y valores; y con el grado de exigencia para cumplir determinadas reglas o normas. Circunstancias adversas que

se revierten mediante la intervención en esta unidad con mecanismos que aceiten la comunicación entre los estratos, a través de la formación -por la vía de la capacitación- de los cuerpos directivos para que estos, a su vez, apliquen las herramientas que se les proporcionan a sus respectivos inferiores.

Relaciones con el supervisor: Los empleados de los sectores analizados, con excepción de la Unidad Supermercado, no se muestran insatisfechos con las relaciones interpersonales que mantienen con sus jefes; manifiestan que es adecuada la forma en que sus superiores se comunican y que hay colaboración por parte de estos en el trabajo. Es notorio que en la Unidad Supermercado existe insatisfacción con respecto a la variable evaluada: Relaciones con el Supervisor; esta insatisfacción debería ser mitigada mediante eventos de camaradería, de naturaleza deportiva y de esparcimiento; evitando de esta manera la rotación, el ausentismo adrede, y otras consecuencias que se derivan de la insatisfacción laboral.

Relaciones con los pares: En general, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, no generan insatisfacción entre los miembros de esta organización. Los empleados opinaron que existe cooperación por parte de sus pares para cumplir con las obligaciones y que las relaciones que mantienen son armónicas, por lo que este factor no merece mayor análisis.

Salarios: Se pudo observar que en la totalidad de los sectores encuestados existe un grado elevado de insatisfacción de los empleados con relación al salario. Este es un aspecto importante a tener en cuenta debido a que es muy probable que aquella persona que se sienta insatisfecha con su salario incurra en actos que perjudiquen a la organización (robo y la agresión verbal o física entre otros). Su atemperación se encuentra ligada a toma de decisiones orientadas al mejoramiento de los aspectos de la seguridad social de los dependientes que no insuman elevadas erogaciones en el presupuesto de la

organización, como por ejemplo el diseño de programas de ayuda para la educación terciaria de hijos del personal mediante la celebración de convenios marcos con universidades públicas o privadas, o hacer extensivo, a precios diferenciales, ciertos servicios que presta la cooperativa a los empleados.

FACTORES MOTIVACIONALES

Características de la tarea: Para los empleados de la mayoría de las áreas, el trabajo resulta atrayente, creativo, desafiante y variado. Sin embargo, se pudo observar que los empleados de la Unidad Supermercado, a pesar de estar a gusto con su puesto de trabajo, manifestaron estar no del todo satisfechos, porque poseen poco conocimiento del aporte del puesto a los objetivos organizacionales. Un correcto relevamiento que contenga un estudio de las competencias de cada puesto como también de su función en el eslabón de la cadena completa del trabajo, con su posterior incorporación al conocimiento del dependiente, serían medidas convenientes para disminuir la insatisfacción de que se trata. No obstante, la magnitud del programa de acción trazado, necesariamente debe ser abordado en un trabajo ajeno al presente debido a la complejidad de su análisis y aplicación.

Libertad de decidir como realizar el trabajo: El sólo hecho de poder utilizar la iniciativa para el desarrollo de tareas, con independencia del supervisor, eleva la motivación de cualquier persona. A pesar de ello, el personal de la Unidad Supermercado expresó que no halla la plena satisfacción al momento de decidir sobre su propio trabajo. El área de recursos humanos debe centrar su atención en los cuerpos superiores –en este caso del supermercado-, a los fines de la solución del presente problema, lo que se logra mediante estrategias de incentivo de la delegación de las tareas, la capacitación en la delegación de autoridad, el empowerment y el incentivo de la responsabilidad. En el resto de la Cooperativa, se encontró satisfacción con el grado de libertad y criterio que se le brinda al empleado para programar y ejecutar su trabajo. A tenor de su íntima conexión con las variables Política de la organización y Utilización

plena de habilidades personales, el correspondiente programa para el mejoramiento del presente factor será abordado conjuntamente con aquél.

Ascensos: Cuando se indaga acerca de las posibilidades de promoción que brinda la organización, se detecta que el personal de la Unidad Supermercado, expresa tener una baja satisfacción en lo que se refiere a las oportunidades que brinda la Cooperativa para cambiar de nivel o posición. Por otro lado, las demás áreas se mostraron satisfechas con las posibilidades de ascensos que se les otorgan; sin embargo la mayoría manifestó que tiene deseos de ocupar un puesto superior al actual. Como futura profesional en Recursos Humanos considero pertinente el desarrollo de un Plan de Carrera que obviamente excede el ámbito de aplicación y las competencias inherentes al presente trabajo.

Utilización plena de las habilidades personales: Con excepción de la Unidad Supermercado, el resto de los empleados de la Cooperativa, se mostraron satisfechos con el grado de autonomía que se les brinda para utilizar sus habilidades y competencias personales. Se pudo observar que el personal de la U.N. Supermercado no utiliza plenamente sus habilidades y competencias, y considera que su formación es superior a la que se requiere en su puesto de trabajo. Todo lo anterior trae como consecuencia que la persona pierda su satisfacción e incurra en actos como los recesos prolongados, tortuguismo o el soñar despierto, todos estos acontecimientos dañosos para la persona y la organización. Se reitera que el programa de acción para atenuar los inconvenientes que se observan en este factor puede ser abordado conjuntamente con las variables Política de la Organización y Libertad de Decidir como Realizar el Trabajo, mediante una capacitación destinada a gerentes y mandos medios de la Unidad Supermercado.

Reconocimiento: Las Unidades de Acopio, Telefonía y Financiación, expresaron que su trabajo es en parte reconocido por jefes y compañeros, y que existe cierta compatibilidad entre lo que el empleado aporta a la organización y lo que recibe de ella. Sin embargo, se pudo

apreciar que tanto la unidad Supermercado como el área Administrativa mostraron estar no del todo satisfechos con el reconocimiento que perciben de la Cooperativa. La atenuación de esta insatisfacción radica en concientizar a los superiores sobre el necesario reconocimiento que deben efectuar de sus dependientes, tal cometido se puede concretar con campañas de etiquetamiento del personal que mejor desempeño haya tenido en un determinado espacio de tiempo (el empleado del trimestre).

Pertenencia: Las encuestas demostraron que no existe un consenso definido por parte de los empleados de Supermercado y de Administración en los aspectos que conforman esta variable de estudio: identificación del empleado con los valores que transmite la organización, grado de lealtad hacia la empresa, deseo de permanecer en la organización. Por su parte, las demás áreas analizadas expresaron su satisfacción afirmando que se sienten parte de la Cooperativa. Existen múltiples maneras de lograr que el empleado se ponga la camiseta, una pequeña pero no menos efectiva medida, es la de creación de un slogan: por ejemplo “ yo soy uno más, y Ud.?” o “el Sudecor no está vacío estamos nosotros” o “sin este eslabón la cadena se corta”; otra manera de desarrollar el sentido de pertenencia puede ser mediante la utilización de técnicas tales como el patrocinio y el mecenazgo. Con lo que no solo se estaría satisfaciendo la necesidad de pertenencia, en lo interior; sino que al mismo tiempo sería un instrumento útil de promoción de la organización.

Desarrollo personal: Si bien la mayoría de los sectores optaron por respuestas intermedias, fueron los empleados de la Unidad Supermercado quienes manifestaron en mayor medida estar poco satisfechos en los ámbitos profesionales y personales como también con la posibilidad del crecimiento de su integridad personal dentro de la organización. La baja satisfacción del personal de esta unidad de negocios puede traer aparejada la impuntualidad o al abandono de la organización, entre otras consecuencias. Va de suyo que todos los programas de gestión desarrollados más abajo son pertinentes para combatir esta pérdida de satisfacción.

Análisis de factibilidad

Después de haber incursionado en esta organización y de recabar datos de importancia a través de la recopilación documental, las entrevistas y las encuestas, se pueden valorar los aspectos más abajo descriptos, analizando la factibilidad de los programas de acción que se llevarán a cabo en esta Cooperativa:

Aspecto Político: La política que enarbola el nivel directivo, manifiesta su interés en la solución de los problemas que se hagan ostensibles en la Cooperativa, logrando consecuentemente beneficios para la organización en general como para sus empleados en particular.

Aspecto Humano: Con respecto a este aspecto, la Cooperativa, cuenta con un recurso calificado y capacitado para adaptarse a nuevos cambios que redundarán en un mejor desempeño laboral, posibilitando así su satisfacción en el trabajo.

Aspecto Financiero: La organización cuenta con la solvencia económica necesaria para poder llevar a la práctica los distintos programas de acción.

Aspecto Físico: La infraestructura edilicia de la Cooperativa es óptima para alcanzar los diferentes programas de acción, ya que sus ambientes son amplios y confortables, ofreciendo comodidad para un desempeño laboral eficiente.

Aspecto Técnico: La Cooperativa cuenta con la tecnología suficiente y necesaria para la concreción de los distintos programas de acción.

Analizando los aspectos anteriores, se concluye que el plan de Recursos Humanos que se propone, a los fines de mantener y mejorar la

satisfacción de los empleados de la Cooperativa de Emprendimientos Múltiples Sudecor Litoral Limitada es factible y se puede llevar a cabo en perfectas condiciones.

PARTE III

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Plan de acción de Recursos Humanos

Objetivo:

Mejorar la satisfacción de los empleados de la Cooperativa de Emprendimientos Múltiples Sudecor Litoral Limitada.

Programa de gestión N° 1: “Usted está aquí”.

I. Objetivos:

- Informar a los empleados actuales acerca de la historia, estructura, misión y valores de la Cooperativa proporcionándoles un conocimiento del funcionamiento global de la organización.
- Facilitar la adaptación e integración de los empleados subalternos que se incorporen a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de información relacionada con las características y dimensiones de la misma.

II. Descripción del proyecto:

- Se trata de un taller informativo dirigido a todo el personal de la Cooperativa para instruirlo acerca del organigrama, de tareas y responsabilidades de cada Unidad de Negocios y Departamento, y de líneas formales de autoridad. Además, en el taller se dará a conocer al personal la historia de la Cooperativa, su misión y valores.
- Proporcionarle a todo empleado subalterno que ingrese a la empresa un manual de inducción, con el fin de facilitarle la información que le permita lograr su identificación con la organización; de tal forma que con la lectura de dicho manual se cubran los aspectos necesarios para un adecuado ajuste a su puesto de trabajo y todo lo que ello implica. El manual de inducción contendrá cada uno de los aspectos relacionados con la empresa: misión, valores, historia, estructura organizativa con más aquello que tenga relación con la unidad o departamento al cual será adscrito.

III. Acciones a desarrollar:

- Informar a los gerentes y empleados el día que se realizará el taller y las finalidades perseguidas por el mismo.
- Establecer un listado de temas a tratar en el taller.

- Diseñar una encuesta para conocer las opiniones o sugerencias de los participantes del taller.
- Elaborar un informe sobre los temas, interrogantes y conclusiones obtenidos en el taller.
- Determinar el contenido del manual de inducción para trasladárselo al diseñador gráfico. Hacer una breve descripción de lo que es la empresa, el personal que la integra, los servicios y productos que ofrece la Cooperativa, indispensables en la confección del manual.
- Contactar a un diseñador gráfico para que diseñe el manual de inducción.
- Diseñar un cuestionario que permita recopilar información para evaluar la inducción de un nuevo empleado.

IV. Públicos destinatarios:

- El taller informativo está destinado a toda la plantilla de empleados actuales de la Cooperativa (174 personas).
- El manual de inducción está dirigido a todo empleado subalterno que comience a trabajar en la organización.

V. Recursos humanos:

En el taller informativo intervendrán:

- El profesional de Recursos Humanos en el tratamiento de temas acerca de la estructura organizacional.
- El gerente de Recursos Humanos en la presentación de la misión y valores de la organización.
- Gerentes de nivel medio para dar a conocer a todo el personal la historia de la Cooperativa.

En la confección del manual de inducción intervendrán:

- El Gerente de Recursos Humanos conjuntamente con los Supervisores Inmediatos donde este ubicado el nuevo trabajador, quienes serán los encargados de dar a conocer el manual de inducción de la Cooperativa y velarán por sus actualizaciones.

- Se necesitará la colaboración de un diseñador gráfico para la confección del manual de inducción.

VI. Recursos físicos:

El taller informativo se realizará en el salón auditorio del Centro Recreativo de la Cooperativa de Emprendimientos Múltiples Sudecor Litoral Limitada ubicado en Ruta Nacional N°9 S/N, Bell Ville (Córdoba).

VII. Recursos técnicos:

Para el desempeño eficaz de las actividades que se realizarán, bastará con un proyector para mostrar las filminas que especificarán aspectos relevantes de los temas a tratar.

VIII. Recursos financieros:

- Los honorarios del profesional de Recursos Humanos por su participación en el taller ascienden a la suma de \$ 400 (\$ 50 la hora de trabajo).
- Se asignarán \$ 5 para 5 filminas por todo el taller (\$ 1 c/u).
- Se asignarán \$ 52 para el Coffe Break: café para 174 personas (\$0,30 por persona).
- Se designarán \$ 100 para el diseño y confección del manual de inducción.

IX. Tiempo:

- El taller informativo se realizará el día sábado 4 de marzo de 2006, en dos turnos alternativos: por la mañana de 8:00hs. a 12:00hs. y por la tarde de 16:00hs. a 20:00hs. Ello se debe a que la actividad del Supermercado no puede ser interrumpida, debiendo organizar dentro de esa U.N. una correcta distribución del personal para permitir la asistencia de todos.
- El manual de inducción se incorporará en la Cooperativa el día lunes 6 de marzo de 2006.

X. Cantidad de asistentes al taller:

- Personal de Acopio (14 personas).
- Personal de Supermercado (80 personas).
- Personal de Telefonía (15 personas).
- Personal de Financiación y Servicio (42 personas).
- Personal de Administración Central (23 personas).

En total serán 174 personas.

XI. Temas a tratar en el Taller:

- Historia de la Cooperativa, tradiciones y cultura (fecha de fundación, fundadores, productos y/o servicios originales y actuales, etc.).
- Misión y valores de la organización.
- Logros recientes y metas para el futuro.
- Cómo se organiza y estructura la Cooperativa: organigrama, funciones y responsabilidades de cada unidad y departamento, líneas formales de autoridad.

XII. Programa tentativo del taller:

8:00 Apertura del taller a cargo del Gerente de Recursos Humanos de la Cooperativa.

8:30 Historia de la Cooperativa a cargo de Gerentes de nivel medio de la organización.

9:30 Presentación de misión y valores a cargo del Gerente de Recursos Humanos de la Cooperativa.

10:15 Coffee Break.

10:30 Tratamiento de los temas acerca de la estructura organizacional a cargo del profesional en Recursos Humanos.

11:30 Conclusiones, inquietudes o sugerencias de los participantes del taller.

12:00 Clausura.

(Iden. para el horario vespertino).

XIII. Evaluación:

- Al finalizar el taller se realizará una encuesta a todo el personal para conocer sus opiniones.
- Una vez que el nuevo trabajador finaliza la lectura del manual deberá llenar un formato suministrado por su Supervisor Inmediato para de esta forma se conozca su opinión.

Evaluación del Taller

Se agradece mucho su opinión.

Escala de ponderación:

E excelente **MB** muy bueno **B** bueno **R** regular **M** malo.

Simplemente marque con una cruz la opción elegida	E	MB	B	R	M
1. ¿Cómo califica a éste taller?					
2. Los temas tratados fueron:					
3. Al profesional externo de Recursos Humanos lo califico:					
4. Al Gerente de Recursos Humanos lo califico:					
5. La organización de este taller fue:					

Observaciones que quisiera añadir:

Manual de Inducción

A continuación se propone un modelo de manual de inducción que se entregará al nuevo empleado subalterno que ingrese a la Cooperativa, con el que no cuenta la organización actualmente.

(Ver Manual de Inducción en archivo adjunto).

Su opinión nos interesa

INSTRUCCIONES:

- *Lea el formulario detenidamente.*
- *Marque con una cruz la respuesta que usted considere viable.*
- *No deje preguntas en blanco.*
- *Este formulario es anónimo, por lo tanto no es necesario identificarlo.*

1. Se le dio la bienvenida al ingreso en Cooperativa de Emprendimientos Múltiples Sudecor Litoral Limitada:

- Sí
- No

2. Se le suministro información general de la empresa:

- Sí
- No

3. Se le informo con relación a sus deberes y derechos:

- Sí
- No

4. El material didáctico que recibió durante la inducción resultó de su interés:

- Si
- No

5. Considera usted que la cantidad y calidad del material didáctico fue:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente

6. Recibió la bienvenida de parte del Supervisor Inmediato:

- Sí
- No

7. Su Supervisor Inmediato le presentó a sus compañeros de trabajo:

- Sí
- No

8. Se le suministró la orientación e información necesaria para ocupar el cargo:

- Sí
- No

9. Considera que la información recibida le permite identificarse con la empresa:

- Sí
- No

Observaciones:

Gracias por su colaboración.

Programa de gestión N ° 2: “Gerenciamiento de las empresas cooperativas “.

I. Objetivos:

- Brindar al gerente y mandos medios de la Unidad Supermercado herramientas que le faciliten la gestión, mejoren la comunicación y que aporten conocimientos que proporcionen la toma de decisiones acertadas en el gerenciamiento.
- Propender a que el gerente y mandos medios de la Unidad Supermercado internalicen la delegación de tareas, como una herramienta a la vez útil para la jerarquización del rol de cada empleado en su puesto.
- Incentivar al gerente y mandos medios de la Unidad Supermercado a que indaguen, descubran y reconozcan las habilidades de sus subordinados.

II. Descripción del proyecto:

Es una capacitación dirigida al gerente y mandos medios de la U.N. Supermercado. El programa de capacitación se caracterizará por tener un estilo participativo, en donde exista una interacción entre el grupo y el capacitador de manera integral. A través de esta importante herramienta se abordan de una sola vez los inconvenientes detectados en las siguientes variables: Políticas de la Organización, Libertad de Decidir cómo Realizar el Trabajo y Utilización Plena de Habilidades Personales. Dicha capacitación se realizará durante tres días en los que se distribuirán los tres módulos programados, se realizará un coffe breack por día de capacitación.

III. Acciones a desarrollar:

- Informar al gerente y mandos medios de la Unidad Supermercado los días que se realizará la capacitación.
- Establecer un listado de temas a tratar en la capacitación.
- Armar una carpeta para otorgarle al personal capacitado.

- Elaborar un informe sobre los temas, interrogantes y conclusiones obtenidos en la capacitación.

III. Públicos destinatarios:

Este programa de acción está destinado al gerente y mandos medios (Encargado de Compras, Supervisor Local, Recibidor del Departamento y Jefe de Caja) de la Unidad Supermercado de la Cooperativa. La cantidad de asistentes será de 5 personas.

IV. Recursos humanos:

El programa de capacitación involucra a las siguientes personas:

- El gerente y mandos medios de la U.N. Supermercado.
- Los capacitadores: el profesional externo en Recursos Humanos y el Gerente de Recursos Humanos de la Cooperativa.

V. Recursos físicos:

- La capacitación se realizará en la Sala de Capacitación del edificio de la Unidad Supermercado de la Cooperativa de Emprendimientos Múltiples Sudecor Litoral Limitada ubicado en Bulevar Colón 1299 (1º Piso), Bell Ville (Córdoba).

VI. Recursos materiales:

- Para el dictado de la capacitación se necesitará contar con pizarra y marcador.
- Se entregarán en la entrada a la capacitación una carpeta y lapicera. Ésta contendrá hojas blancas y fotocopias con el contenido del PowerPoint que se expondrá durante todos los módulos.

VII. Recursos técnicos:

Para la implementación de las actividades que se realizarán en la capacitación, bastará con un cañón y computadora para proyectar en PowerPoint diapositivas de los aspectos más relevantes de cada tema.

VIII. Recursos financieros:

- Los honorarios del profesional de Recursos Humanos por el dictado total de la capacitación son de \$ 750 (\$ 50 la hora de trabajo).
- Se asignará \$ 21 para el Coffe Break: café para 7 personas (\$3,00 por persona).
- Se asignará \$ 7.50 para carpetas y lapiceras para 5 personas.
- Se asignará \$ 10 para 50 fotocopias (\$ 0,20 c/u).

IX. Tiempo:

La capacitación se realizará en tres días, completando 15 horas de asimilación de conocimientos. Se capacitará los tres últimos viernes del mes de mayo de 2006, de 16:00hs. a 21:00hs.

X. Módulos de la capacitación:

Módulo I: POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.

- Contexto actual. El punto de partida. Los principios del cooperativismo.
- La empresa cooperativa del futuro.
- Concepto de comunicación. Modelo de comunicación. Tipos.
- Comunicación interna. Canales.
- Comunicación de objetivos, políticas y valores.
- Comunicación para la coordinación de acciones.
- Comunicación para lograr ambientes productivos, efectivos y armoniosos.
- Toma de decisiones.

Módulo II: EMPOWERMENT.

- Definición de empowerment.
- Premisas del empowerment.
- Resultados positivos del empowerment en las personas.
- Tres elementos para integrar a la gente hacia el empowerment: las relaciones, la disciplina y el compromiso.

- Tácticas para motivar al personal de modo que el empowerment resulte exitoso para la organización y para las personas que trabajan en ella.

Módulo III: MOTIVACIÓN.

- Definición de motivación.
- Proceso de motivación.
- Diferentes enfoques de la motivación.
- Sugerencias para motivar a los empleados.
- Técnicas para incentivar la participación de los empleados.

XI. Metodología:

La metodología general de todos los módulos consistirá en desarrollar conceptos teóricos. Para una mayor comprensión de la teoría desarrollada, se impartirá la capacitación utilizando un estilo participativo por medio de “Grupos de discusión”; aquí los capacitadores actuarán como asesores aclarando dudas relativas a su competencia y monitoreando las discusiones y conclusiones del grupo.

XII. Programa tentativo:

Primer día:

16:00 Apertura de la capacitación a cargo del Gerente de recursos Humanos de la Cooperativa.

16:15 Desarrollo teórico del primer módulo: “Políticas de la Organización”.

18:30 Coffee Break.

18:45 Desarrollo teórico (continuación).

20:00 Grupo de discusión: conclusiones, inquietudes o sugerencias del personal capacitado.

21:00 Cierre.

Segundo día:

16:00 Desarrollo teórico del segundo módulo: “Empowerment”.

18:30 Coffee Break.

18:45 Desarrollo teórico (continuación).

20:00 Grupo de discusión: conclusiones, inquietudes o sugerencias del personal capacitado.

21:00 Cierre.

Tercer día:

16:00 Desarrollo teórico del tercer módulo: "Motivación".

18:30 Cofee Break.

18:45 Desarrollo teórico (continuación).

20:00 Grupo de discusión: conclusiones, inquietudes o sugerencias del personal capacitado.

21:00 Cierre.

XIII. Evaluación:

Se realizará una Evaluación de Desempeño. El Gerente de Recursos Humanos será el encargado de diseñar el instrumento que luego el Gerente de la U.N. Supermercado aplicará a los mandos medios de dicha unidad.

Programa de gestión N ° 3: “Almuerzo y esparcimiento”.

I. Objetivo:

Favorecer la interacción y las relaciones interpersonales entre miembros de diferente nivel jerárquico en la Unidad Supermercado.

II. Objetivos específicos:

- Generar un espacio de diálogo, recreación y compañerismo para que los empleados se sientan considerados por la organización.
- Establecer una comunicación fluida entre superiores y subordinados.
- Favorecer una comunicación informal e interpersonal entre los integrantes de la Unidad Supermercado.
- Facilitar el conocimiento recíproco entre empleados de la Unidad Supermercado.

III. Descripción del proyecto:

Actividades centralizadas en la camaradería, donde por intermedio del almuerzo, deporte, los juegos de mesa, se promoverá la ansiada integración de todos y cada uno de los sujetos componentes de la unidad.

IV. Acciones a desarrollar:

- Confección de las invitaciones.
- Confirmaciones de asistencia.
- Contratación de la empresa que se encargará del menú.
- Diseñar una encuesta para conocer las opiniones de las personas que asistirán al almuerzo.

V. Público destinatario:

Este programa de acción está dirigido a los 80 empleados que componen la U.N. Supermercado.

VI. Recursos humanos:

Tanto la organización como la realización de este evento se encontrará a cargo del Gerente de Recursos Humanos de la Cooperativa.

VII. Recursos físicos:

La jornada se realizará en el Centro Recreativo de la Cooperativa de Emprendimientos Múltiples Sudecor Litoral Limitada ubicado en Ruta Nacional N°9 S/N, Bell Ville (Córdoba).

VIII. Presupuesto:

Almuerzo para 80 personas, \$ 1.600 (\$ 20 por persona).

IX. Tiempo:

El primer almuerzo se realizará el día lunes 1 de Mayo de 2006 a las 13:00hs. Este programa se repetirá cada cuatro meses durante todo el año 2006.

X. Evaluación:

La evaluación se llevará a cabo por medio de un cuestionario que se entregará a todo el personal que asista al almuerzo para de esta manera conocer sus opiniones.

(Ver modelo de invitación en archivo adjunto).

Su opinión nos interesa

Le agradecemos el tiempo empleado en completar este formulario.

La información que nos proporcione es de extrema importancia para nosotros y marcará una diferencia en las relaciones laborales que se establezcan a futuro. Nos ayudará a detectar las áreas que debemos mejorar y también a reforzar lo que estamos haciendo correctamente.

A consideración personal:

1. ¿Cómo fue la organización de este evento?
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo

2. ¿Le parece acertado llevar a cabo este tipo de actividades de esparcimiento al aire libre?
 - Si
 - No

En caso de respuesta negativa, por favor sugiera un lugar.

.....

3. ¿Considera usted que estos eventos permiten afianzar las relaciones personales con sus compañeros de trabajo?
 - Si
 - No

4. ¿Considera usted que este almuerzo le permitió contactarse con gente con que antes no lo había hecho?
 - Si
 - No

5. ¿En qué grado considera positivo este tipo de evento?

- Grado Alto
- Grado Medio
- Grado Bajo

6. ¿Volverá a participar en un evento con estas características?

- Si
- No

Agradecemos que en este espacio nos realice aquellas sugerencias y comentarios que crea necesarios.

Gracias por su disposición.

Programa de gestión N° 4: “La canasta del empleado”.

I. Objetivo:

Disminuir el grado de insatisfacción de los empleados de la Cooperativa Sudecor que se hace manifiesta en la variable salario, mediante facilidades para la compra de mercaderías a precios diferenciales.

II. Descripción del proyecto:

La “canasta del empleado” consiste en la conformación mensual de un conjunto de mercaderías integrado por todos aquellos productos básicos que componen la canasta familiar, colocándola a disposición de cada uno de los dependientes de la organización para que accedan a comprar los mismos a precios de costo. Se entregará una canasta de mercadería mensual a cada empleado por intermedio de \$100 en “Tickets Sudecor” (los tickets serán entregados al empleado con su nombre impreso y no serán endosables).

III. Acciones a desarrollar:

- El Departamento de Recursos Humanos remitirá una lista con los productos prioritarios que deberá incluir la canasta.
- El Departamento Presupuestario evaluará los costos de la mercadería y hará una devolución de la lista, más los precios correspondientes y las cantidades de productos que serán contenidas en los \$100.
- Una vez aprobada la “canasta del empleado”, el Departamento de Presupuesto envía el referido listado a la Unidad Supermercado para el armado de las cajas.

IV. Público destinatario:

Este programa de acción está destinado a los 185 empleados de la Cooperativa de Emprendimientos Múltiples Sudecor Litoral Limitada.

V. Recursos humanos:

- Personal del Departamento Presupuestario.
- Personal de la Unidad Supermercado.
- Gerencia de Recursos Humanos

VI. Recursos materiales:

Las mercaderías que se sugiere que contenga la caja del empleado son las siguientes:

Artículos	Marca	Precio de costo
Leche en polvo por 800 gr.	LA PAULINA (caja)	\$ 6.40
Mermelada por 500 gr.	DULCIORA (pote plástico varios sabores)	\$ 1.04
Pastas secas por 500 gr.	CORTADOS FAVORITA	\$ 1.07
Harina de trigo 000 por 1 kg.	FAVORITA	\$ 0.64
Aceite mezcla por 900 cc.	MAROLIO	\$ 1.90
Arvejas en lata por 380 gr.	INALPA	\$ 0.44
Puré de tomate por 520 gr.	ARCOR	\$ 0.69
Arroz por 1 kg.	SUSARELLI	\$ 1.40
Harina de maíz por 1kg.	RICO GUSTO	\$ 0.77
Sal de mesa por 500 gr.	DOS ANCLAS	\$ 0.51
Azúcar por 1 kg.	FRONTERITA	\$ 0.90
Lavandina por 1 litro	AYUDIN	\$ 1.03
Jabón en pan	ESPUMA	\$ 0.72
Papel higiénico por 4 rollos (30 mts. c/u)	ROLISU	\$ 0.69
Detergente por 750 cc.	CRISTAL	\$ 1.14
Dentífrico por 180 gr.	VALTRAY	\$ 1.88
Yerba por 500 gr.	CHAMIGO	\$ 1.14
Té por 25 saquitos	VELEZ	\$ 0.61
Cacao por 200 gr.	TODDY	\$1.07
19 artículos		\$ 24.04

VII. Recursos financieros:

El presupuesto destinado a la “Canasta del Empleado”, es de \$ 100 por empleado, los \$100 se entregan al personal en Tickets Sudecor y quedará a consideración de la gerencia si los mismos son otorgados en condición de aumento salarial o si serán descontados del efectivo en el salario corriente.

VIII. Tiempo:

El programa se llevará a cabo por períodos mensuales, y la entrega de la mercadería se efectuará la última semana de cada mes a modo de adelanto de sueldo, a partir del mes de enero de 2006.

IX. Evaluación:

Se llevará a cabo la evaluación a través del buzón de sugerencias que ya se puso en práctica con el Programa de “Incentivo no remunerativo”, a través del cual el personal ofrecerá sugerencias para mejorar el proceso o proponer el reemplazo de los componentes de la canasta.

Programa de gestión N ° 5: “Programa de incentivos no remunerativos”.

I. Objetivo:

Motivar al trabajador reconociendo formalmente la excelencia en su desempeño.

II. Descripción del proyecto:

Consistirá en una prueba piloto con los empleados de la Unidad Supermercado y del Departamento de Administración. El método de selección se instrumentará mediante una votación formal entre los supervisores de ambas secciones. Los parámetros a evaluar en el transcurso de un trimestre serán los que giran en torno a la innovación, reducción de costos, puntualidad y productividad. El galardón al empleado que se destaque variará entre cenas para dos personas, mercaderías, electrodomésticos, y dinero en efectivo, entre otros.

III. Acciones a desarrollar:

- La realización de la votación y posterior escrutinio.
- Confeccionar una nota de reconocimiento al empleado que se destaque en el trimestre.
- Reconocer públicamente los logros del empleado del trimestre.
- Determinar trimestralmente los premios que se entregarán a la persona que resulte ganadora.
- Comprar un buzón de sugerencias.

IV. Públicos destinatarios:

Originariamente este programa de acción está dirigido a los 80 empleados de la Unidad Supermercado y a los 23 dependientes del Departamento de Administración, con posterioridad podrá hacerse extensivo a los otros departamentos y unidades.

V. Recursos humanos:

La Gerencia de Recursos Humanos conjuntamente con los Supervisores de la Unidad Supermercado y del Departamento de Administración, deben ser los encargados de dar a conocer el programa, velar por el proceso y sus actualizaciones.

VI. Recursos materiales:

- Buzón de sugerencias.
- Premios para el trabajador que se destaque: cenas para dos personas, mercaderías, electrodomésticos, dinero en efectivo, etc.

VII. Recursos financieros:

- La compra de un buzón de sugerencias, para lo cual se destinará la suma de \$ 50.
- Se asignará una partida trimestral de \$ 100 para premios.

VIII. Tiempo:

Este programa de acción comenzará el 1 de enero de 2006, por lo tanto el 31 de marzo se conocerá al primer premiado como "Empleado del trimestre"; este proceso se repetirá trimestralmente.

IX. Evaluación:

Se llevará a cabo la evaluación a través de la incorporación en la organización de un buzón de sugerencias, donde el personal ofrecerá sugerencias para mejorar el proceso o proponer nuevos premios. Asimismo, el Gerente de Recursos Humanos se encargará de monitorear todo el procedimiento y de enviar los informes respectivos a la dirección de la organización.

Modelo de nota de reconocimiento al empleado del trimestre

Cooperativa de Emprendimientos Múltiples Sudecor Limitada ha instaurado la práctica de premiar al Empleado del Trimestre con un certificado que autentique tal condición y un premio en órdenes de compra por \$ 100 en la sección supermercado de esta Cooperativa.

En Enero de este año este premio ha recaído por unanimidad en **Maximiliano Scotover**, nuestro colaborador en sistemas del Departamento de Administración.

El premio es a la innovación, puntualidad y productividad. **Maxi** ha brindado una valiosísima colaboración no sólo a su departamento sino a toda la organización en el inicio y puesta en funcionamiento del proyecto de central telefónica para Sudecor Telefonía.

Es un orgullo y un placer inconmensurable para nosotros hacerte ganador de tan merecido premio...

Programa de gestión N ° 6: “Todos participamos”.

I. Objetivo:

Desarrollar el sentido de pertenencia en los empleados de la Cooperativa, y en especial en aquellos que forman parte de la Unidad Supermercado y del Departamento de Administración.

II. Descripción del proyecto:

La utilización de técnicas -según la ocasión- tales como el patrocinio y el mecenazgo para solventar los gastos que irroguen la participación de los hijos de los empleados de la organización en eventos deportivos, culturales y científicos organizados por las entidades educativas y deportivas a las que concurren.

III. Acciones a desarrollar:

- Relevamiento de los legajos del personal a los fines de determinar los dependientes que tienen hijos en edad escolar y/o universitaria.
- La elaboración de una estrategia de comunicación interna para poner en conocimiento del personal de la existencia en la empresa del programa de patrocinio y mecenazgo.
- La determinación de los tipos de actividades culturales, deportivas y científicas que serán objeto de cobertura y apoyo económico. A modo de ejemplo:
 - Actividades deportivas: atletismo, fútbol, tenis, golf.
 - Actividades culturales: teatro, danzas, exposiciones.
 - Actividades científicas: investigación.

IV. Públicos destinatarios:

Dirigido al personal de la Cooperativa con hijos en edad escolar y universitaria.

V. Recursos humanos:

- Departamento Presupuestario, se ocupará de indagar sobre las acciones necesarias para que el hijo del dependiente participe en el evento de que se trata (vestimenta, alojamiento, combustible, transporte, y gastos generales entre otros); asimismo dicho departamento determinará el costo que tales actividades generen resolviendo en consecuencia sobre el monto total de la partida económica que se asigne a los fines de su cobertura.
- Departamento de Marketing, será el encargado del emplazamiento y ubicación –conforme el evento- de la marca y logotipo de la empresa.
- Departamento de Recursos Humanos, tendrá a su cargo la comunicación, coordinación y monitoreo de todo el programa.

VI. Recursos financieros:

Los mismos revisten el carácter de variables, toda vez que se encuentran supeditados a diferentes factores, tales como la cantidad de eventos, sus características y modalidades.

VIII. Tiempo:

El lanzamiento del programa se llevará a cabo a partir del 1º de abril de 2006 con una continuidad periódica hasta fin de año.

IX. Evaluación:

Obviamente que el boca a boca y la aceptación en el tiempo por parte de los miembros de la organización, serán la mejor medida para evaluar el sentido de pertenencia de los empleados para con la Cooperativa.

Control y responsables del plan de acción de recursos humanos

Tanto la **organización** como la **dirección** del plan de acción de Recursos Humanos estarán a cargo del Gerente de Recursos Humanos de la Cooperativa Sudecor.

Con respecto al el **control**, se realizará en conjunto entre Gerentes de Línea de cada unidad o departamento (según el programa de que se trate) y el Gerente de Recursos Humanos de la Cooperativa.

Tipos de controles a implementar:

- **CONTROL A PRIOR!**: Centralizado en el análisis de falibilidad, será el Gerente de Recursos Humanos, quien lleve a cabo la tarea de efectuar un minucioso seguimiento de las problemáticas que eventualmente puedan suscitarse dentro de la organización con la suficiente antelación a la implementación de cada programa.
- **CONTROL EN PROCESO**: El Gerente de Recursos Humanos de la Cooperativa informará cada 15 días a la Gerencia General y al Consejo de Administración del avance de cada proyecto y de sus desviaciones.
- **CONTROL FINAL**: En las reuniones del Consejo se compararán los resultados de cada proyecto con lo planteado en sus objetivos, y se observarán posibles desviaciones para a posteriori implementar futuras mejoras.

A continuación se expone el diagrama de Gantt (herramienta de planificación operacional) con su correspondiente presupuesto para el plan de acción de Recursos Humano
(Ver cronograma de actividades y presupuesto en archivos adjuntos).

Conclusión

En todo el transcurso de este trabajo final de graduación se fueron aplicando los conocimientos necesarios y que oportunamente fueron adquiridos en mi paso por la Universidad. Sin soslayar desatinos, y con algún que otro acierto, el trabajo se fue encaminando hacia los objetivos propuestos.

A partir de la elección del tema: “Satisfacción de los empleados de la Cooperativa de Emprendimientos Múltiples Sudecor Litoral Limitada”, se comenzó con la búsqueda de información sobre la empresa objeto de estudio. Así fue como se fueron definiendo los objetivos, el marco teórico, para emprender la etapa de la metodología, utilizando técnicas de recolección de datos que ayudaran a recabar la información clave para el desarrollo del trabajo. Una vez tabulada esa información se realizó el diagnóstico, teniendo en cuenta el objetivo general propuesto. A través de ese diagnóstico se pudieron detectar aquellas variables en que el personal demostró mayor grado de insatisfacción.

En resumen, se presentaron calificaciones satisfactorias en casi todas las variables, con excepción de la variable salarios en los empleados de las Unidades de Acopio, Telefonía y Financiación. Mientras que el personal de la Administración Central se manifestó insatisfecho en el salario, el reconocimiento y la pertenencia. El personal de la Unidad Supermercado expresó insatisfacción en la mayoría de las variables analizadas.

Para mejorar la satisfacción de los empleados de la Cooperativa se propusieron una serie de programas de acción.

Con todo lo precedentemente señalado, se pudo advertir que la insatisfacción laboral produce una disminución en la eficiencia organizacional y atrae consecuencias negativas para el personal. Es decir,

afecta de manera inmediata al dependiente y ocasiona tarde o temprano secuelas en el ámbito organizacional. Lo más importante de toda empresa es precisamente el recurso humano, es el principal motor de las organizaciones, de ahí parte la importancia de procurar cada vez más por tener empleados satisfechos en sus trabajos. La efectiva aplicación del plan de recursos humanos a desarrollar hará que la balanza finalmente se termine inclinando a favor de la satisfacción laboral.

En la realización de este trabajo aparecieron obstáculos que dificultaron el camino para cumplir con los objetivos propuestos. Sin embargo, con dedicación se pudo arribar a su final.

En definitiva, anhelo con el presente contribuir a mejorar la satisfacción de los empleados de la Cooperativa de Emprendimientos Múltiples Sudecor Litoral Limitada.

Bibliografía

- Abarbanel, "Cultura organizacional", Editorial Legis, 1992, Colombia.
- Carlos A. Sabino, "El Proceso de Investigación", Editorial Lumen - Hvmánitas, 1996, Buenos Aires.
- Charles Lattmann y Santiago García Echevarría, "Management de los Recursos Humanos en la empresa", Ediciones Díaz de Santos S.A, 1992.
- Charles M. Cadwell, "Inducción del nuevo empleado", Editorial Trillas, México.
- D. O. Hebb, "The Organization of Behavior", Editorial Willey, 1949, New York.
- Elsa Cuesta, "Manual de derecho cooperativo", Editorial Ábadco de Rodolfo Depalma, 2000, Buenos Aires.
- Frederick Toates, "Sistemas motivacionales", Editorial Debate, 1989, Madrid.
- Idalberto Chiavenato, "Administración de recursos humanos", Quinta edición, Editorial McGraw - Hill, 2001, Colombia.
- James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly, "Las organizaciones", Octava edición, Editorial McGraw - Hill, Colombia.
- Jorge Lanata, "Argentinos - Tomo 1 desde Pedro de Mendoza hasta la Argentina del Centenario", Ediciones B Argentina S.A., 2003, Buenos Aires.
- José Daniel Barquero Cabrero, "Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales", Segunda edición, Ediciones Gestión 2000 S.A., 1998, Barcelona.
- José Ignacio Vélaz Rivas, "Motivos y motivación en la empresa", Editorial Diaz de Santos.
- José Jorge Ader, "Organizaciones", Editorial Paidós, 1996, Buenos Aires.
- Keith Davis y John w. Newstrom, "Comportamiento humano en el trabajo", Décima edición, Editorial Mc Graw-Hill, 1999, México.

- Lair Ribeiro, “La comunicación eficaz” , Octava edición, Editorial Urano, 1994, Barcelona.
- Marcela Pizzolato, “Historia de una Institución Pionera”, Editorial Talleres Gráficos Láser, 2000, Justiniano Posse.
- Oscar Juan Blake, “Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación”, Ediciones Macchi, 2000, Buenos Aires.
- Ricardo F. Solana, "Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio", Ediciones Interoceánicas S.A., 1996, Buenos Aires.
- Stephen P. Robbins, “Comportamiento organizacional – teoría y práctica”, Séptima edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1996, México.
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter, “Administración” , Sexta edición, Editorial Pearson Educación, 2000, México.
- William B. Werther y Keith Davis, "Administración de personal y recursos humanos", Cuarta Edición, Editorial McGraw - Hill, 1996, México.

ANEXO

Modelo entrevista no estructurada por pautas o guías al Gerente de Recursos Humanos de la Cooperativa

1) ¿Cuáles son los valores que caracterizan a la Cooperativa?.

La empresa se caracteriza por:

- a. Orientación y servicio al cliente.
- b. Mantener la adaptabilidad de los Recursos Humanos.
- c. Focalizar los productos y servicios de la empresa para lograr un alto grado de eficiencia.
- d. Difundir el accionar cooperativo como modalidad para llevar adelante negocios.

2) ¿Cuál es la misión de la Cooperativa?.

Se trata de una empresa orientada a brindar servicios que satisfagan a los clientes, que deberán sentirse parte de la organización y contribuir a ayudar a la difusión del accionar cooperativo.

3) ¿La relación entre los empleados es mayormente formal o informal?.

Se está trabajando en esta área de modo tal de llegar a una correcta administración de la política de recursos humanos, basada en la empleabilidad, perfeccionamiento y desarrollo de los mismos; esto tiende a contribuir a una relación organizacional participativa, donde el personal pueda sentirse parte de una gestión integral.

4) ¿Qué número exacto de empleados hay en la organización?.

En la actualidad se desempeñan unos 185 empleados.

5) ¿Cuál es el número de hombres y el número de mujeres en la Cooperativa?.

El personal masculino cubre el 80% de los cargos de la organización.

6) ¿Dentro de la plantilla de empleados de la organización qué cantidad de dependientes son jóvenes, de mediana edad, y de edad avanzada?.

La mayoría del personal es de mediana edad.

7) ¿Cuántas áreas tiene el organigrama?

La organización se conforma de UEN y de Departamentos.

En cada UEN la cantidad de dependientes son los siguientes: Agro-negocios (7 personas); Acopio (14 personas); Supermercado (80 personas); Telefonía (15 personas); Financiación y Servicio (42 personas).

La Administración Central se divide en los siguientes departamentos: Administración, Contabilidad, Tributario y Presupuestario (con un total de 23 personas).

Hay un departamento de Recursos Humanos (2 personas) que depende directamente de la Gerencia General, y un departamento de Marketing (2 personas) que cumple dentro de la organización una función de staff -asesoría- para con la Gerencia Comercial.

8) ¿Cuál es la cantidad de departamentos que existen en la Cooperativa?. ¿Cuál es el número de personas por departamento?.

Indicado arriba.

9) ¿Cuántos empleados tiene a su cargo?. ¿De quién depende?. ¿Cómo es su relación?.

La estructura de Recursos Humanos cuenta con 2 personas; una encargada de liquidación de haberes y otra para gestión administrativa.

10) ¿Con qué áreas se relaciona principalmente su departamento?.

La totalidad de las áreas de la empresa.

11) ¿Qué políticas implementa la Cooperativa en lo que respecta a los Recursos Humanos?.

Se focaliza hacia:

- Selección de personal altamente competente.
- Desarrollo de Recursos Humanos.
- Gestión por objetivos y medidas de desempeño.

- Gestión basada en código de conducta interno para la totalidad del personal.

12) ¿Cómo realiza la Cooperativa el proceso de Reclutamiento y Selección de personal?.

Se realiza la selección tradicional y se la refuerza con actividades de rol-playing. Además, realizan actividades grupales e individuales.

13) ¿Existe rotación de personal?. ¿Con qué frecuencia?.

No existe rotación.

14) ¿Acostumbra la organización realizar valuaciones de los cargos?.

¿Se realiza un cálculo adecuado del sueldo tomando en cuenta la valuación de puestos?.

Este trabajo se esta previendo para un futuro.

15) ¿Existen sistemas de beneficios de salud, seguros por riesgo de trabajo?. ¿Cuáles?.

Se otorgan planes previstos según la normativa legal, planes especiales de salud (obra social) y ART (seguros por riesgo de trabajo).

16) ¿Se utilizan incentivos para los empleados?. ¿Cuáles?.

Se está trabajando en esta materia.

17) ¿Se ha realizado una encuesta de satisfacción laboral?. ¿Cuándo?.

No se han realizado estos estudios.

18) ¿Se los capacita en tareas específicas según las necesidades que presentan?. ¿Cómo?.

Se suele capacitar al personal y se realizan reuniones habituales.

19) ¿Se ha realizado una descripción de cada uno de los puestos que se presentan en la Cooperativa?. ¿Cuándo?.

No hay descripción de puestos, aunque se están aplicando sistemas de calidad.

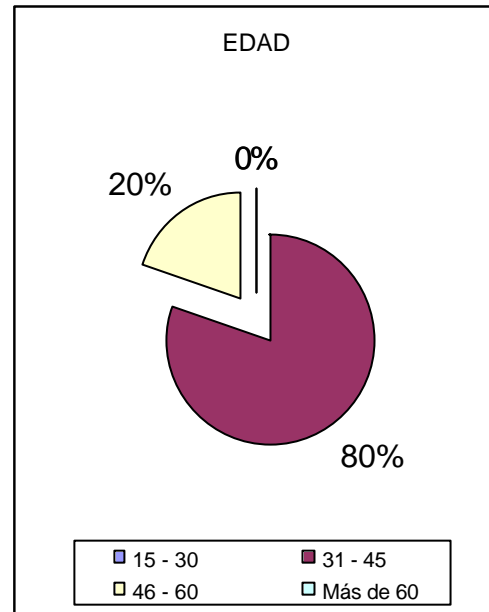
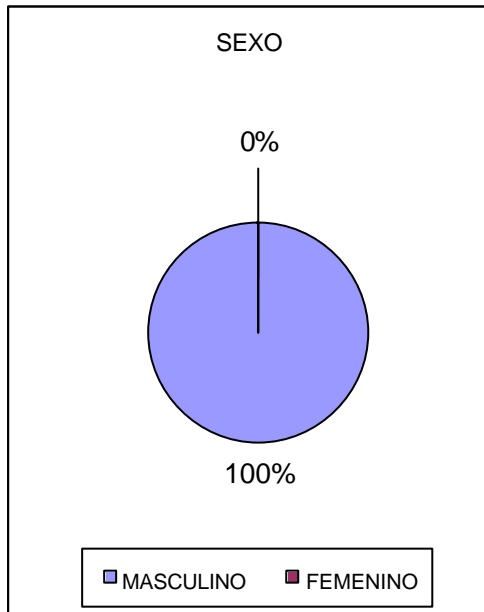
20) ¿Existen instrumentos al alcance de los empleados que les permitan a estos participar con opiniones, saldar dudas, etc.?.
¿Cuáles?.

El personal participa de reuniones de trabajo inherentes a su área para saldar dudas.

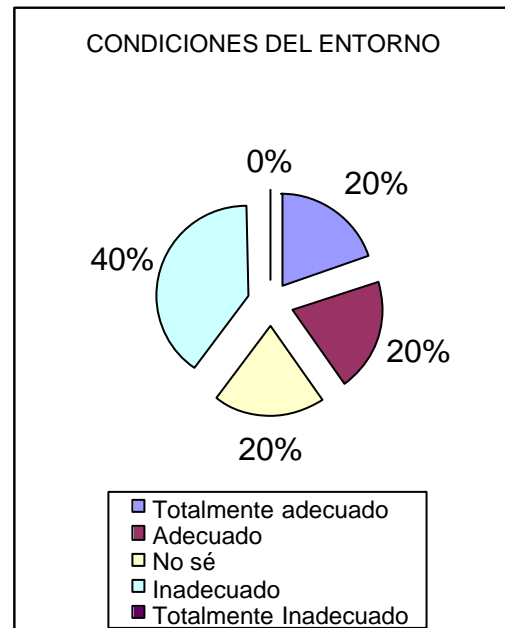
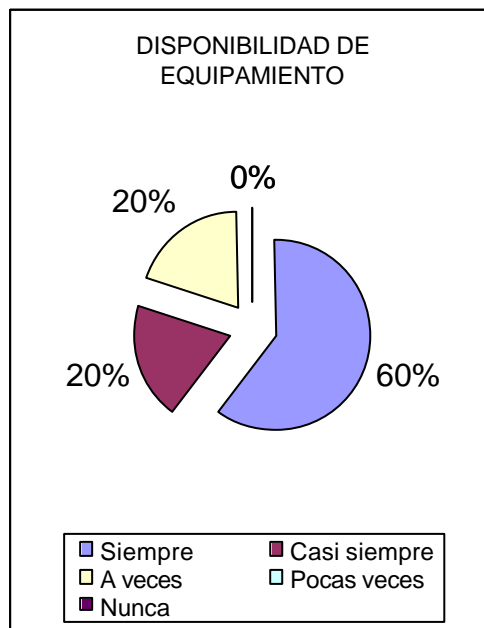
Resultados de las encuestas

ACOPIO

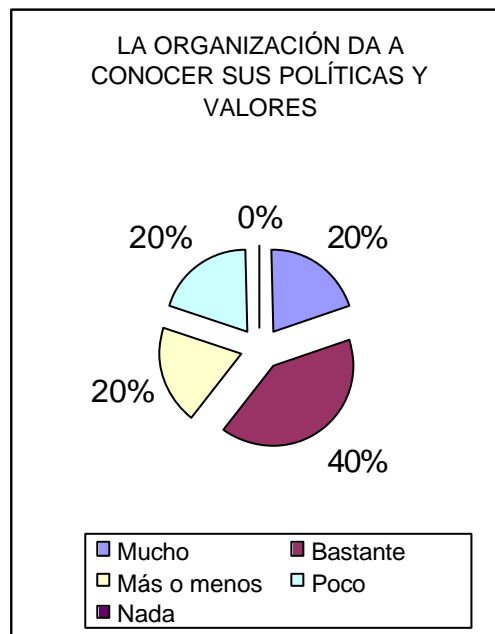
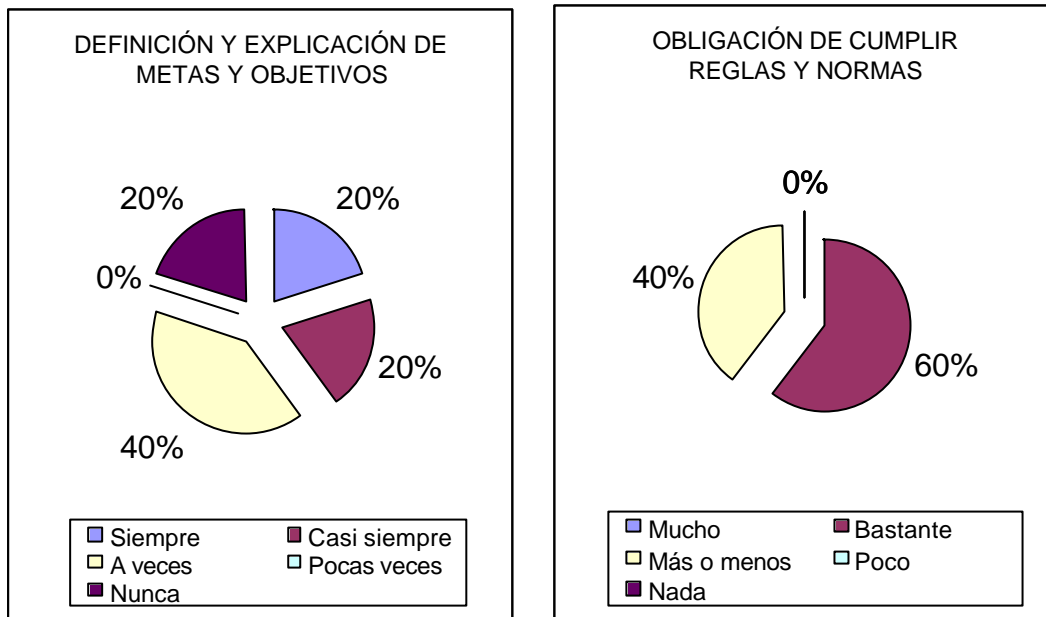
DATOS DE HECHO



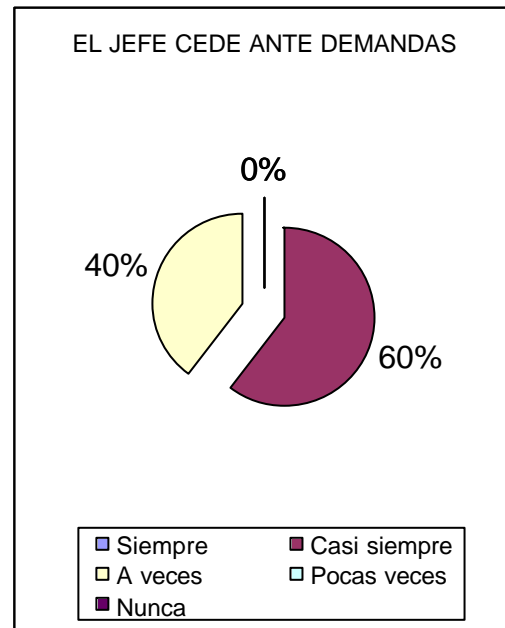
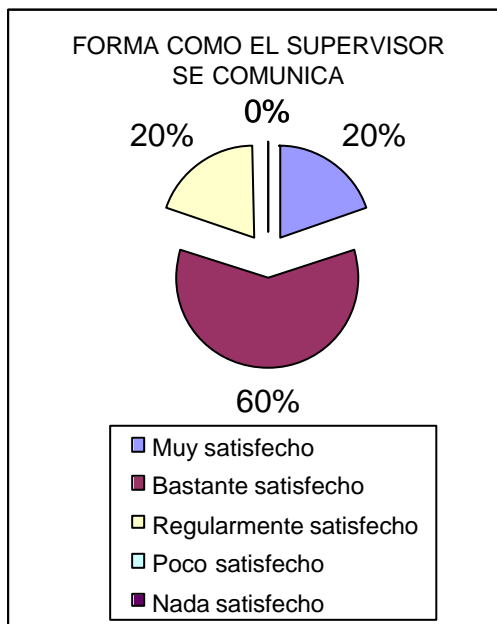
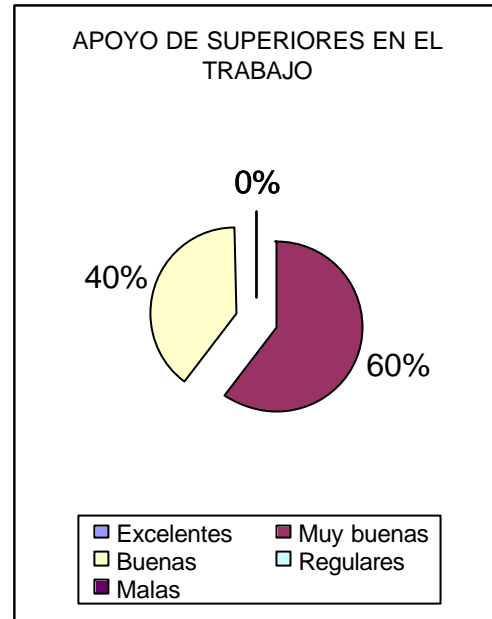
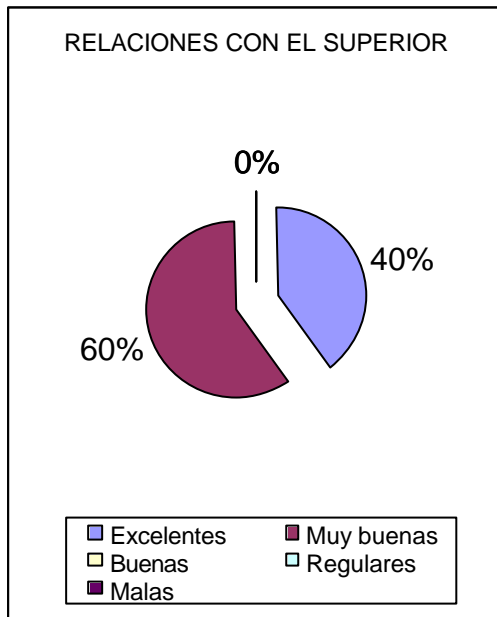
CONDICIONES DEL TRABAJO Y COMODIDAD



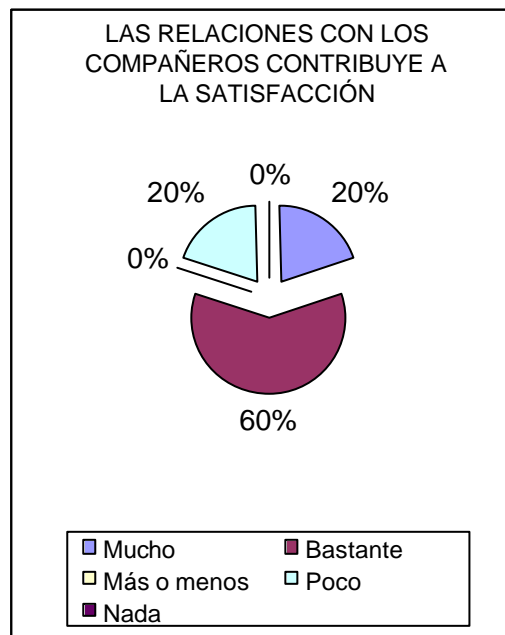
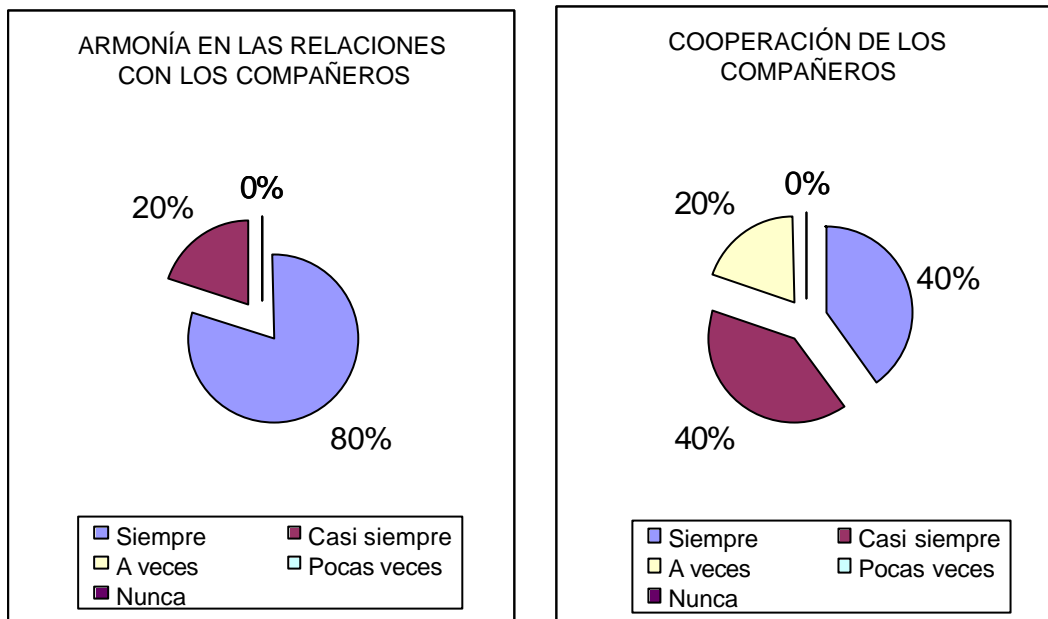
POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN



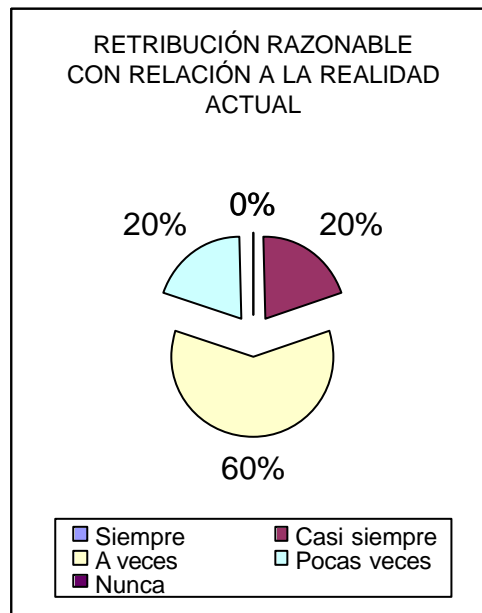
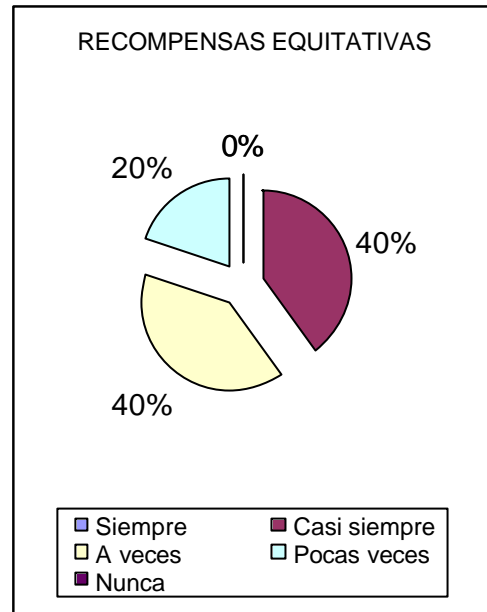
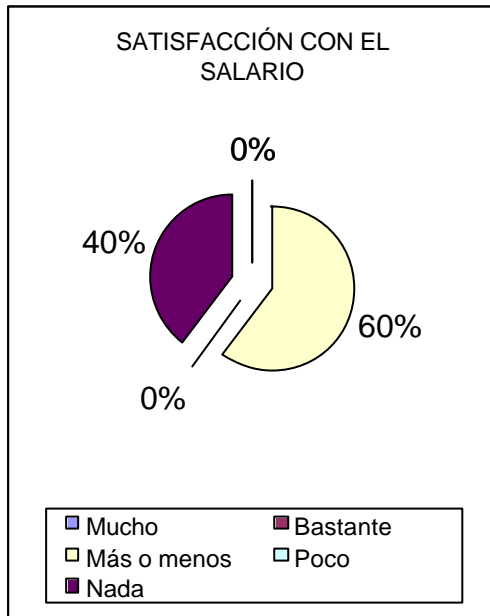
RELACIONES CON EL SUPERVISOR



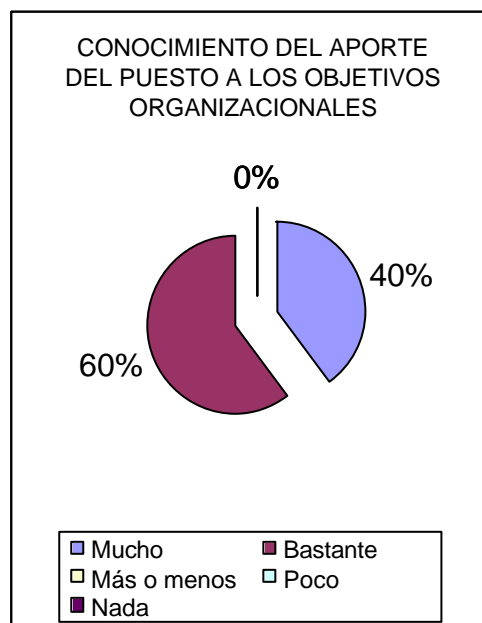
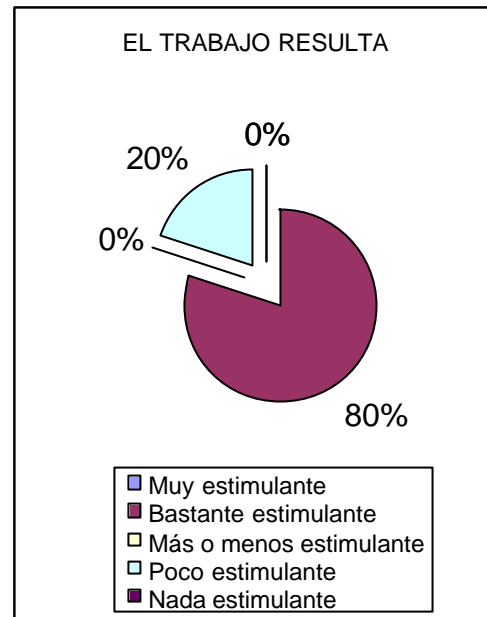
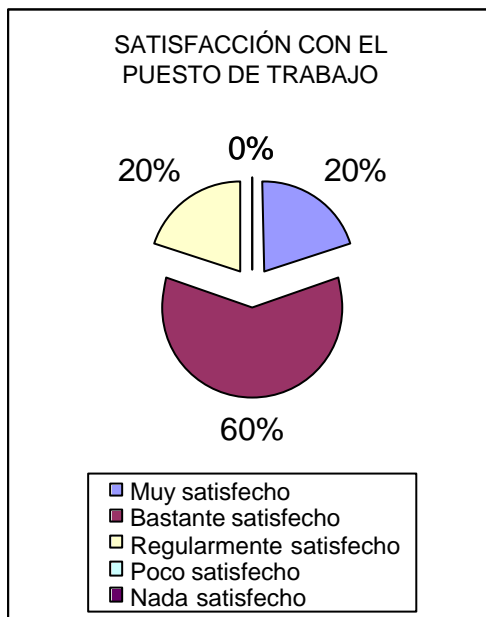
RELACIONES CON SUS PARES



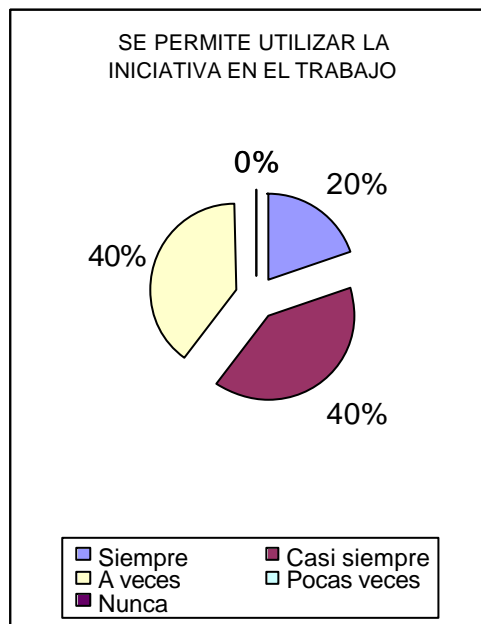
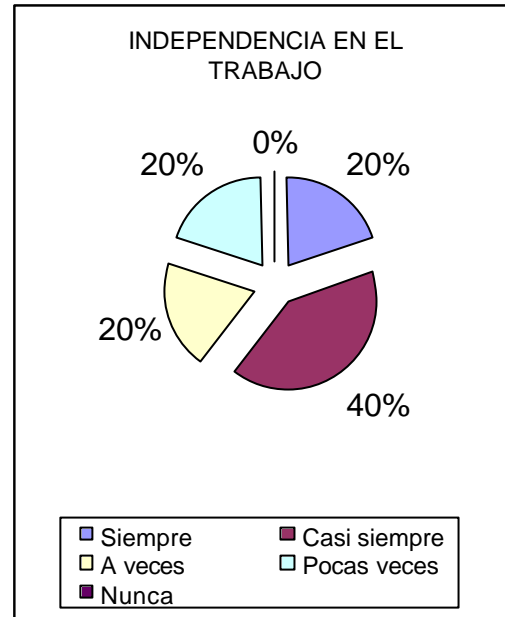
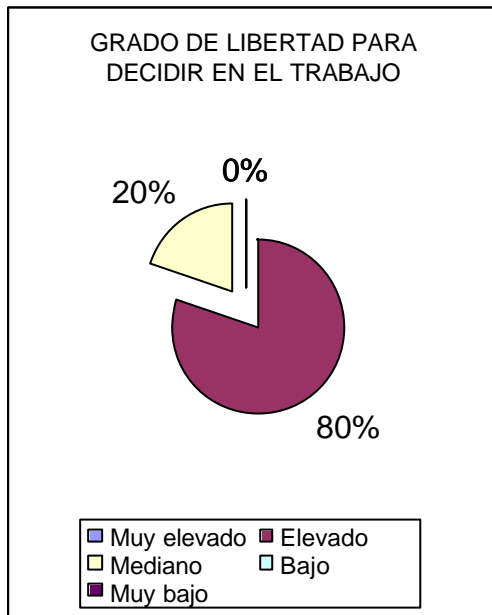
SALARIOS



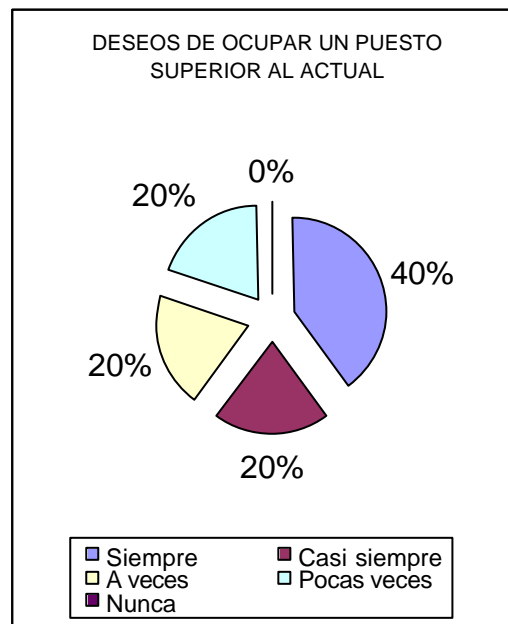
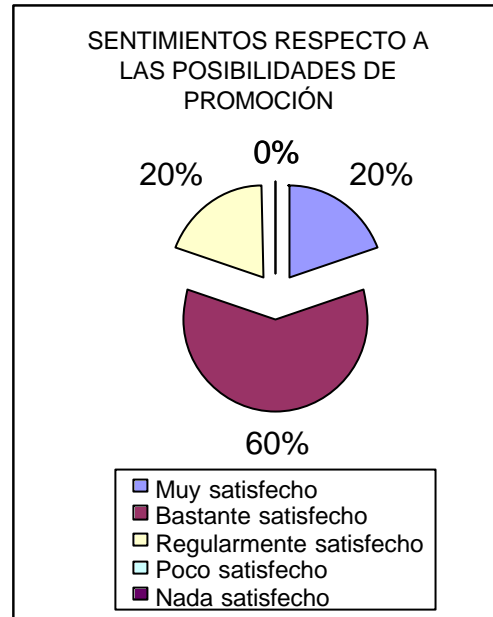
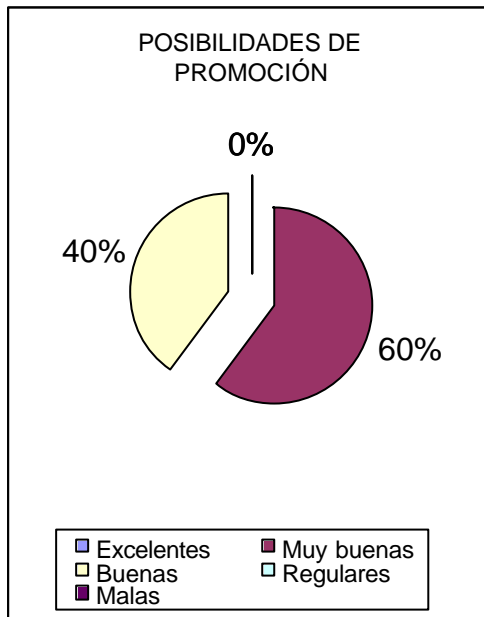
CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA



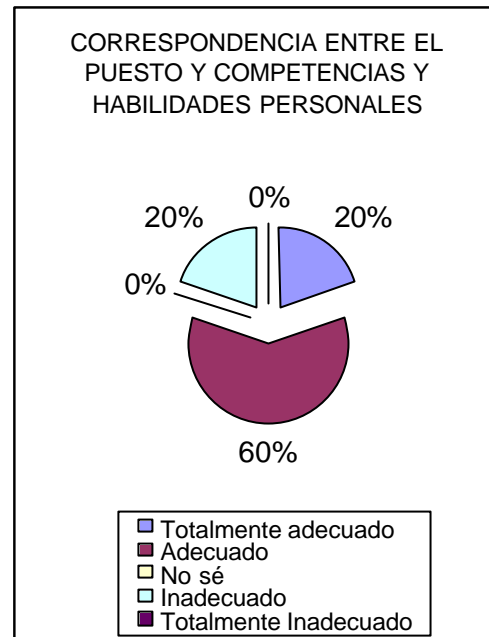
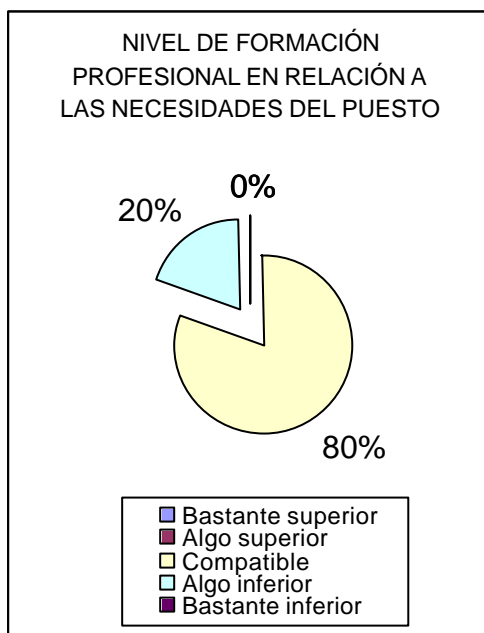
LIBERTAD DE DECIDIR COMO REALIZAR EL TRABAJO



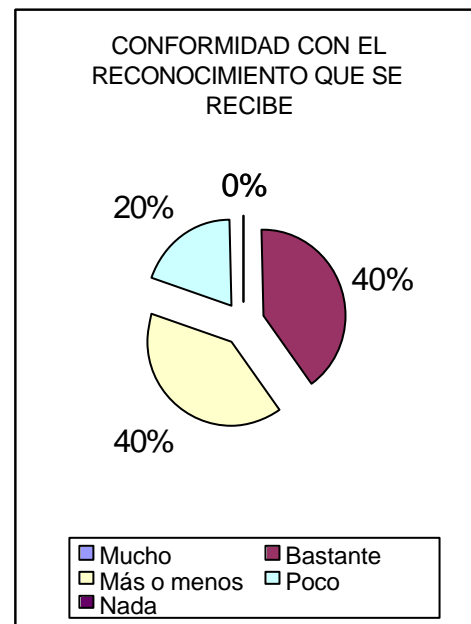
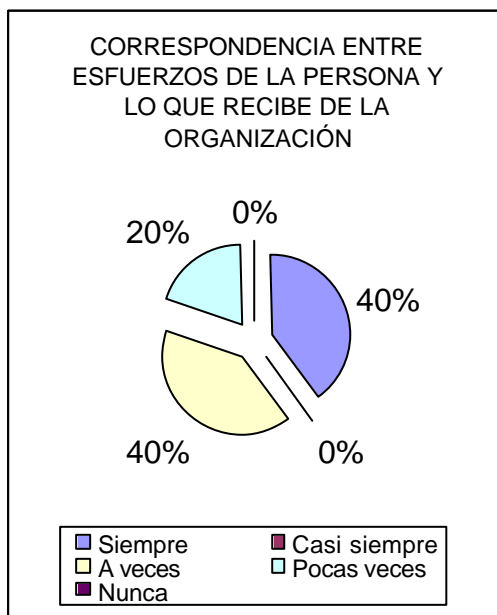
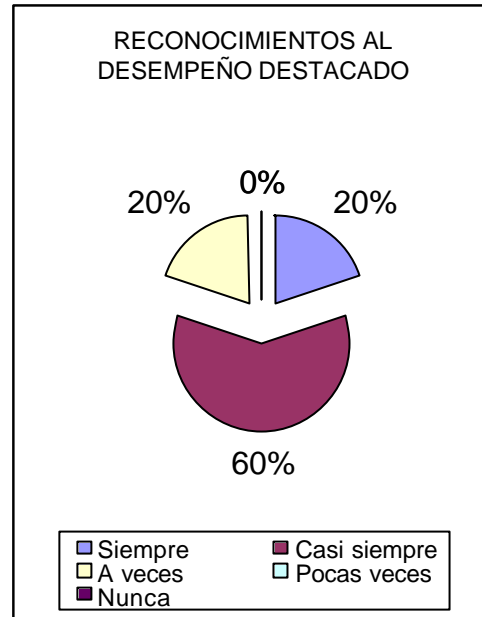
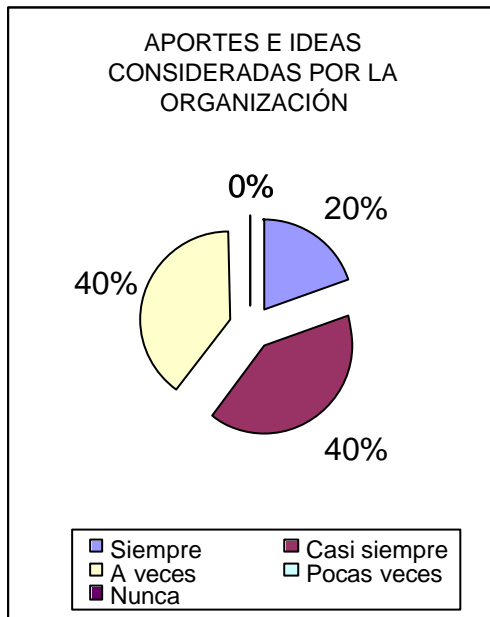
ASCENSOS



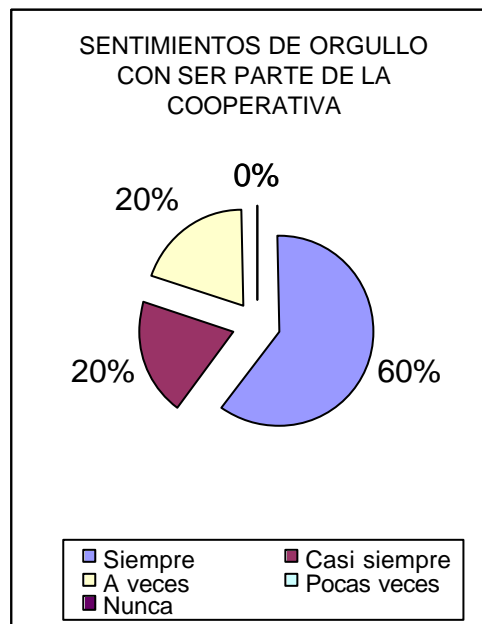
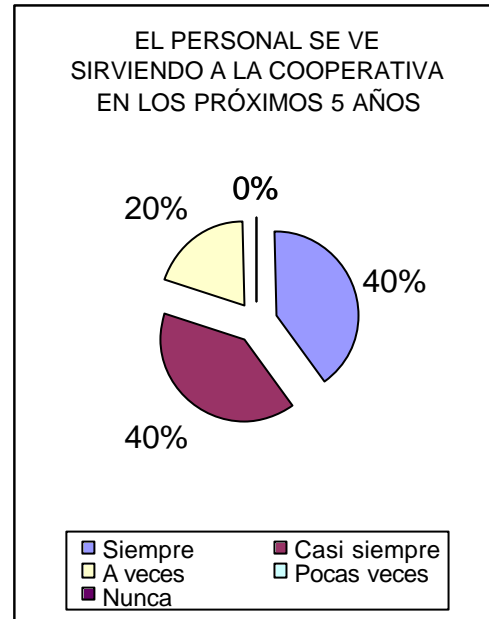
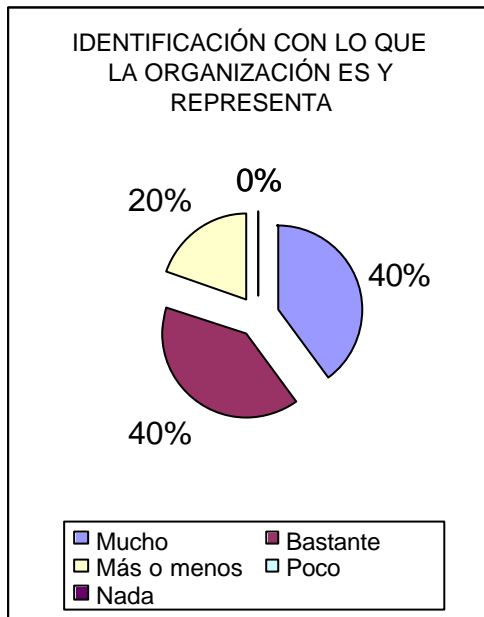
UTILIZACIÓN PLENA DE HABILIDADES PERSONALES



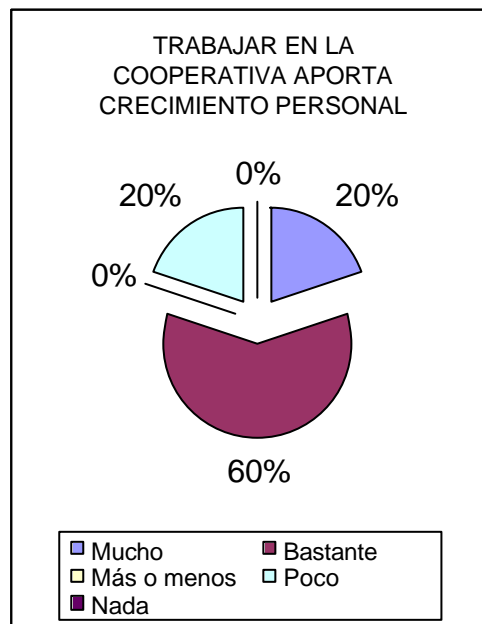
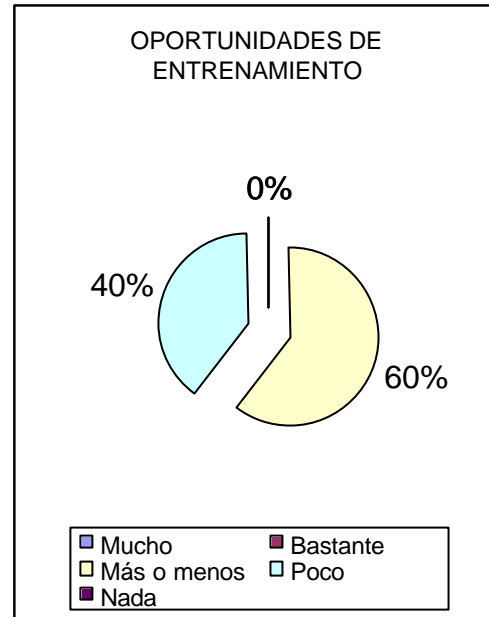
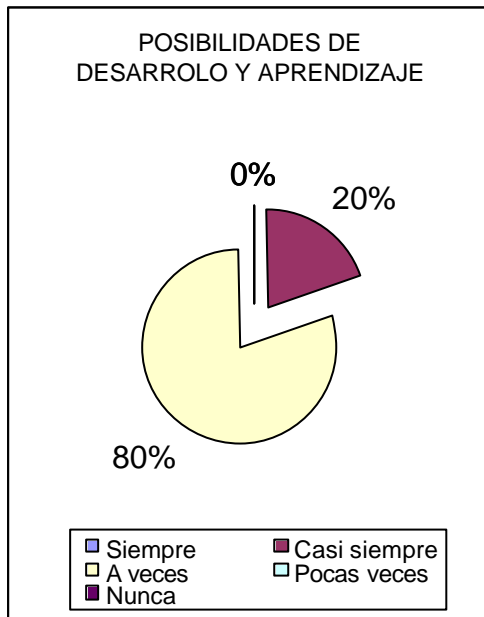
RECONOCIMIENTO



PERTENENCIA

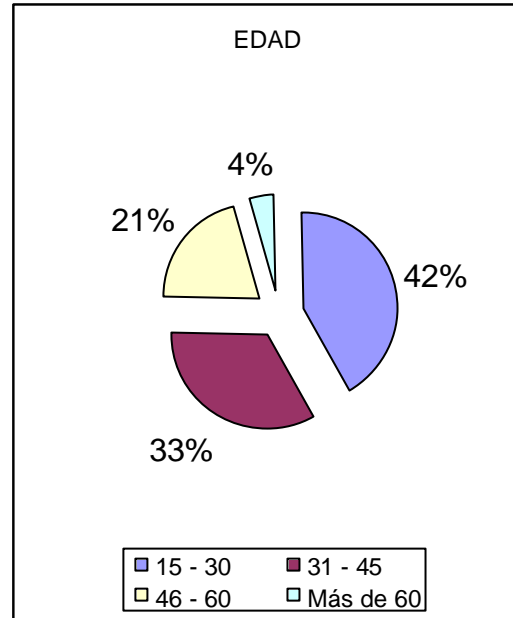
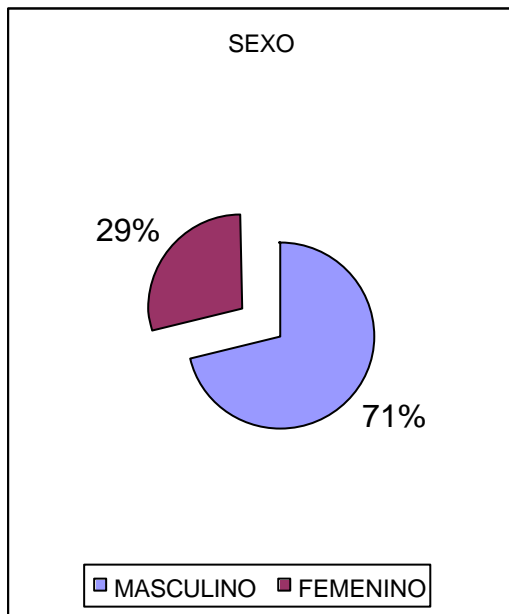


DESARROLLO PERSONAL

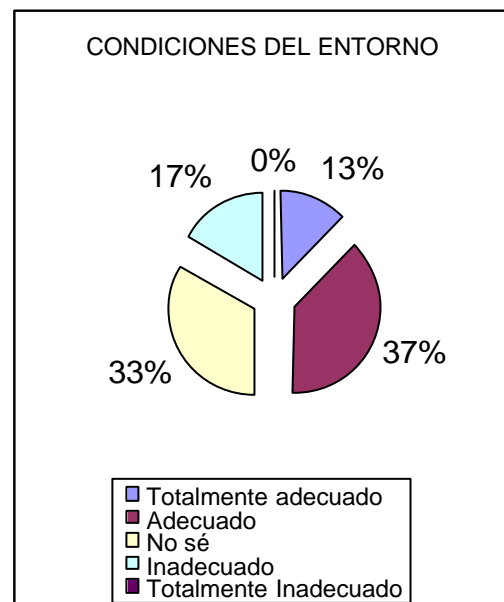
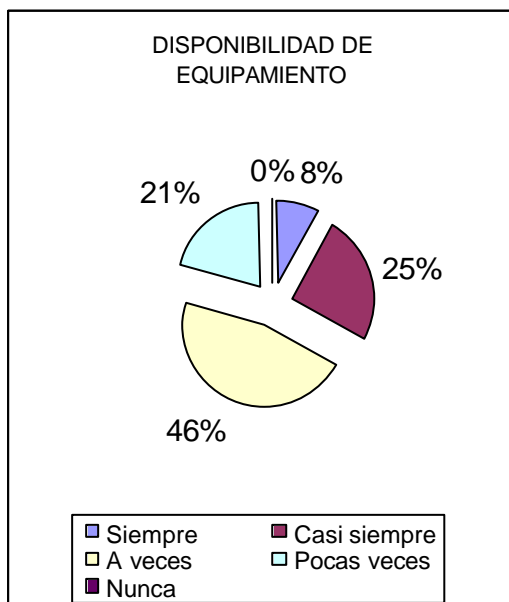


SUPERMERCADO

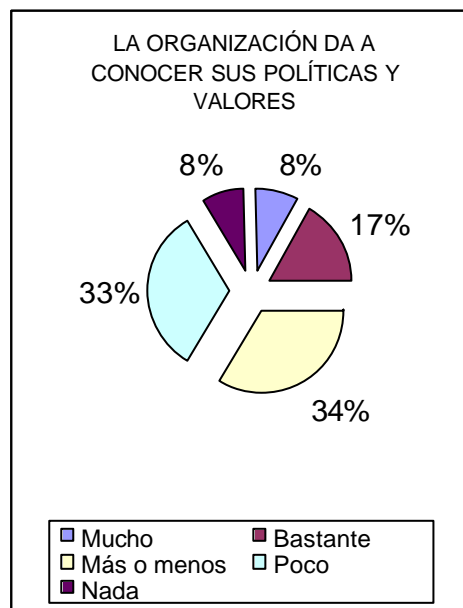
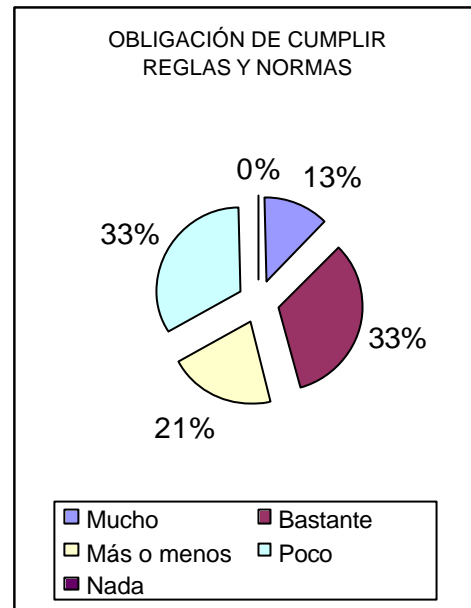
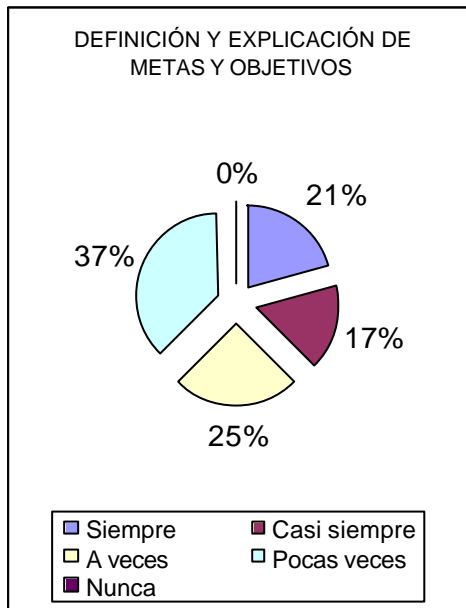
DATOS DE HECHO



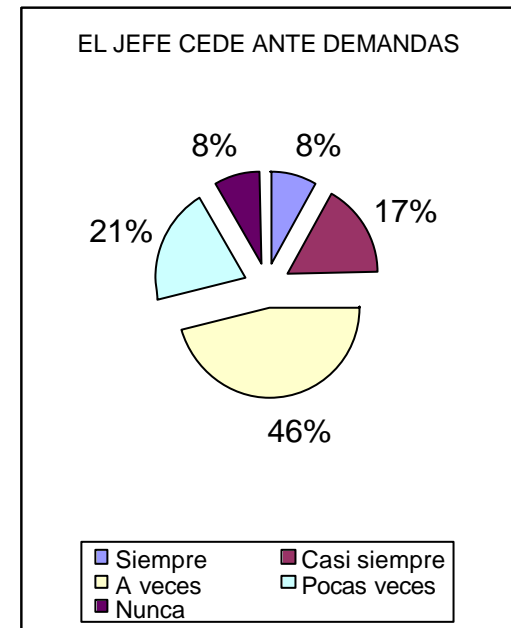
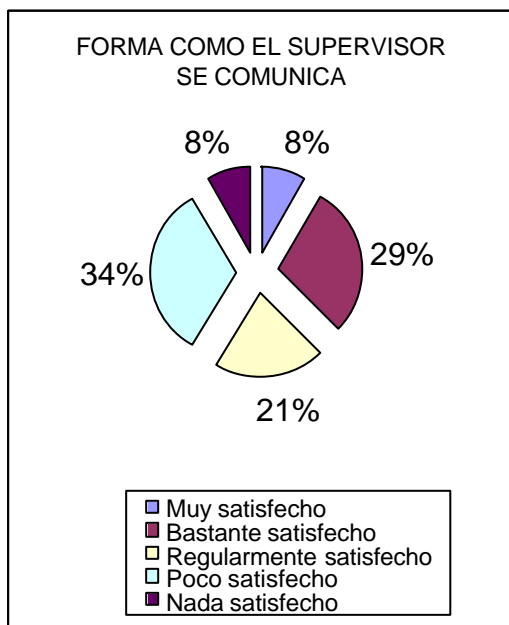
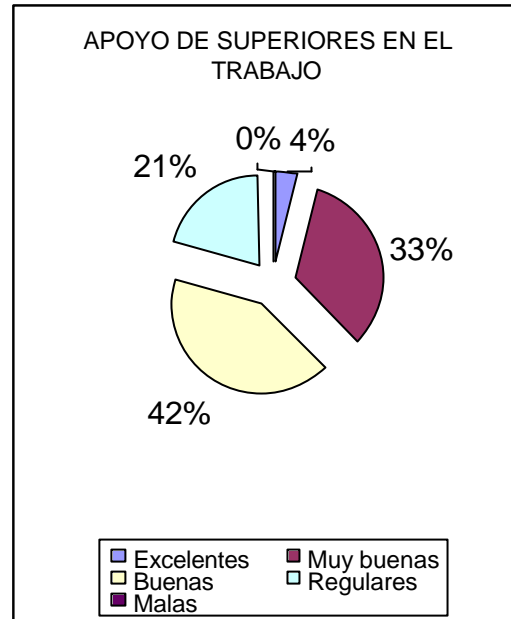
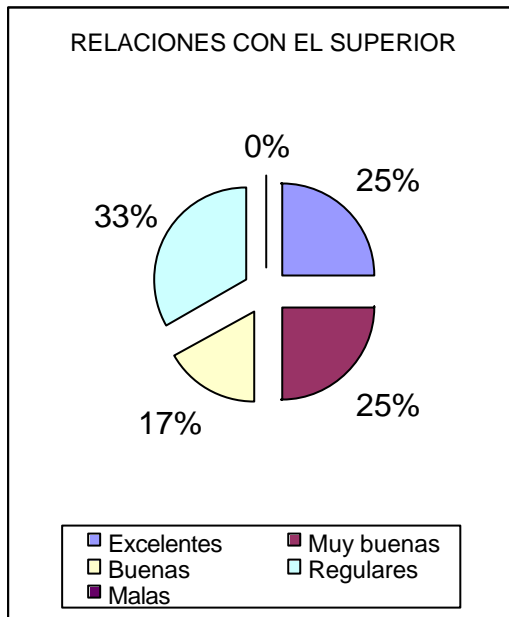
CONDICIONES DEL TRABAJO Y COMODIDAD



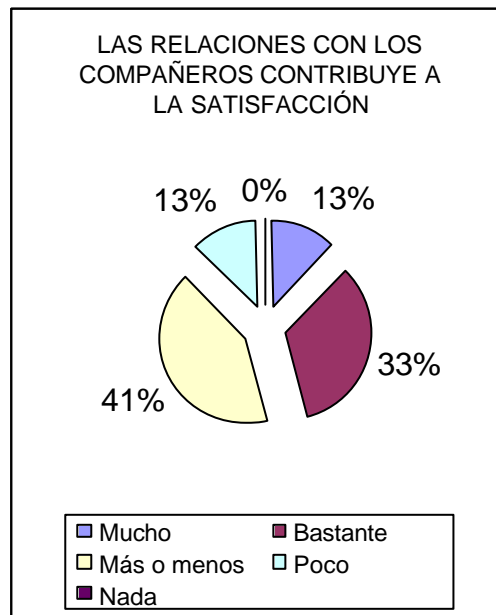
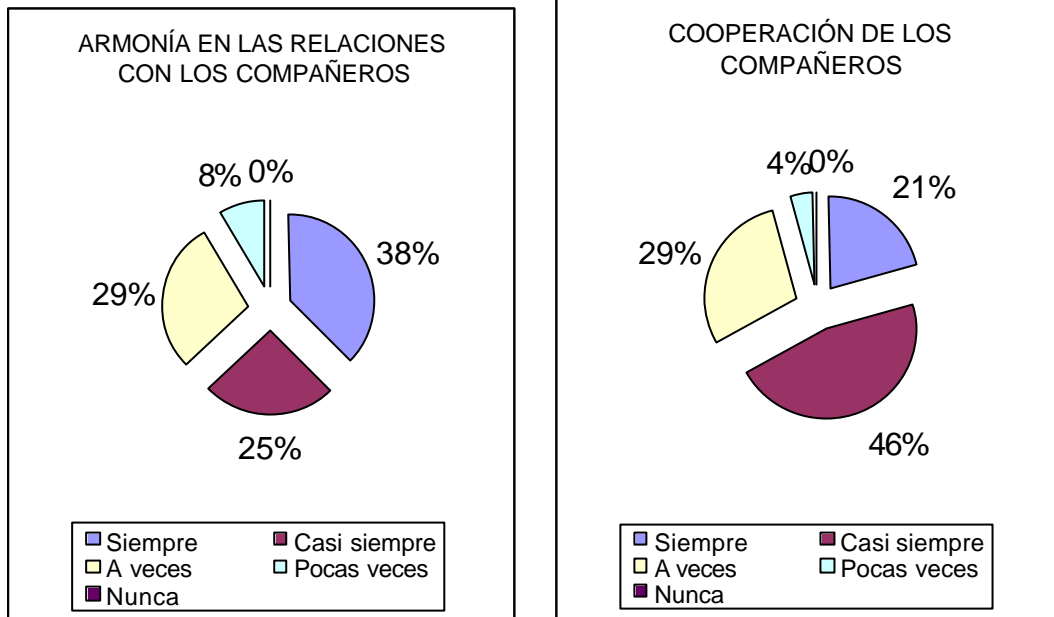
POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN



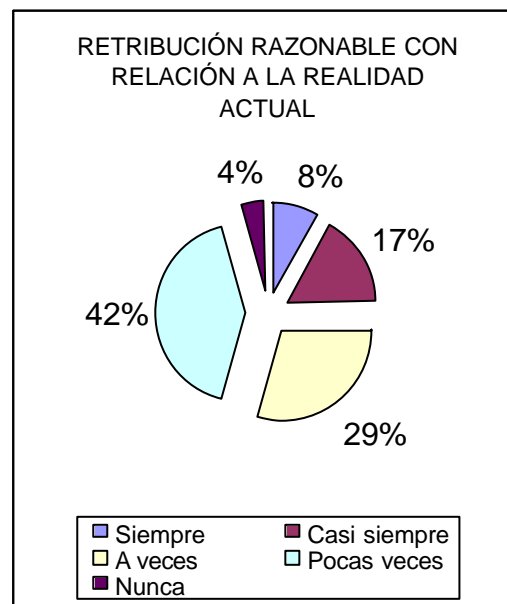
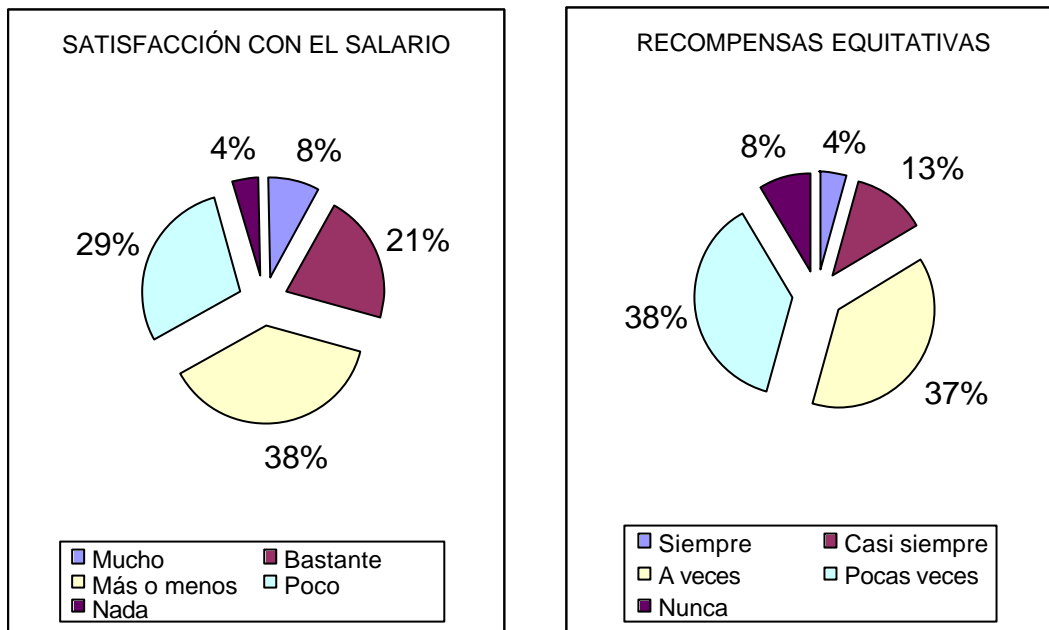
RELACIONES CON EL SUPERVISOR



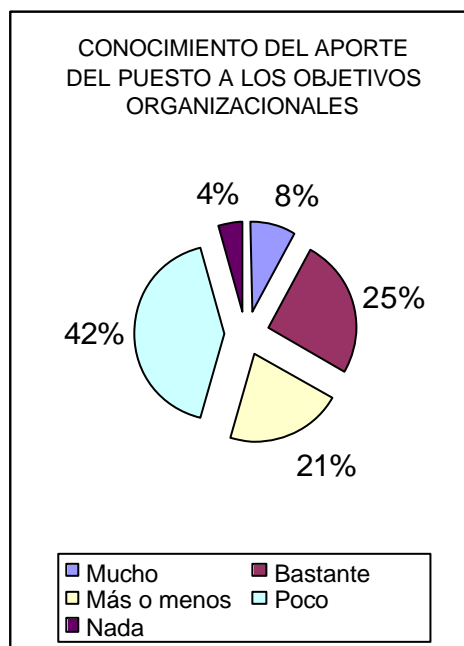
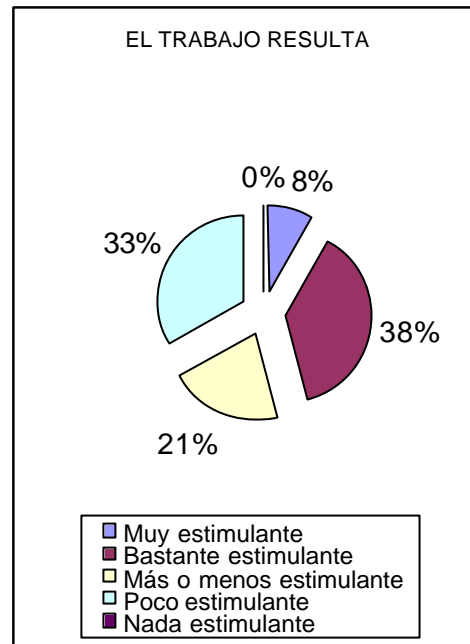
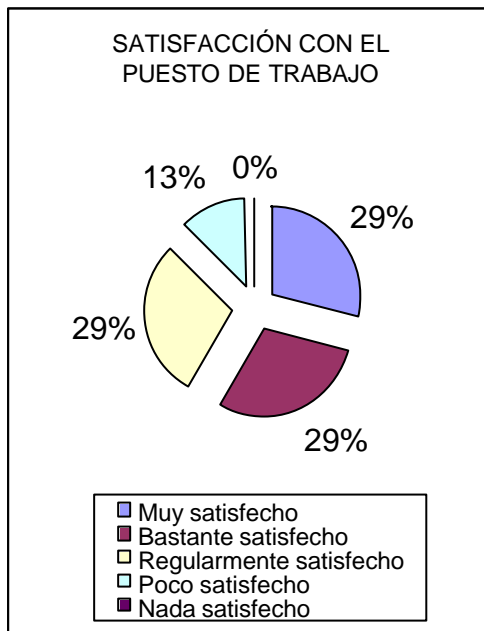
RELACIONES CON SUS PARES



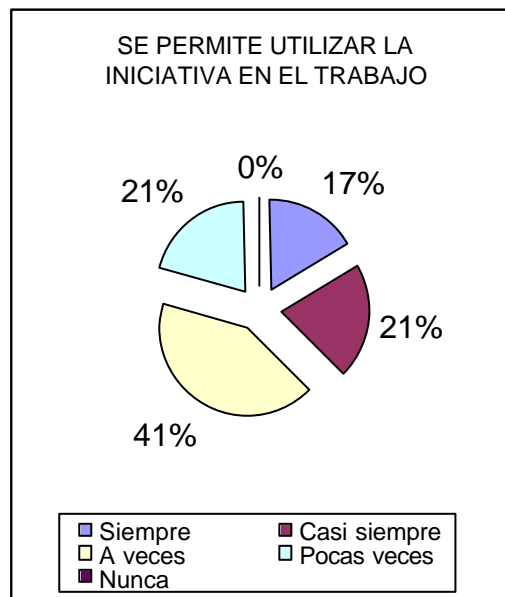
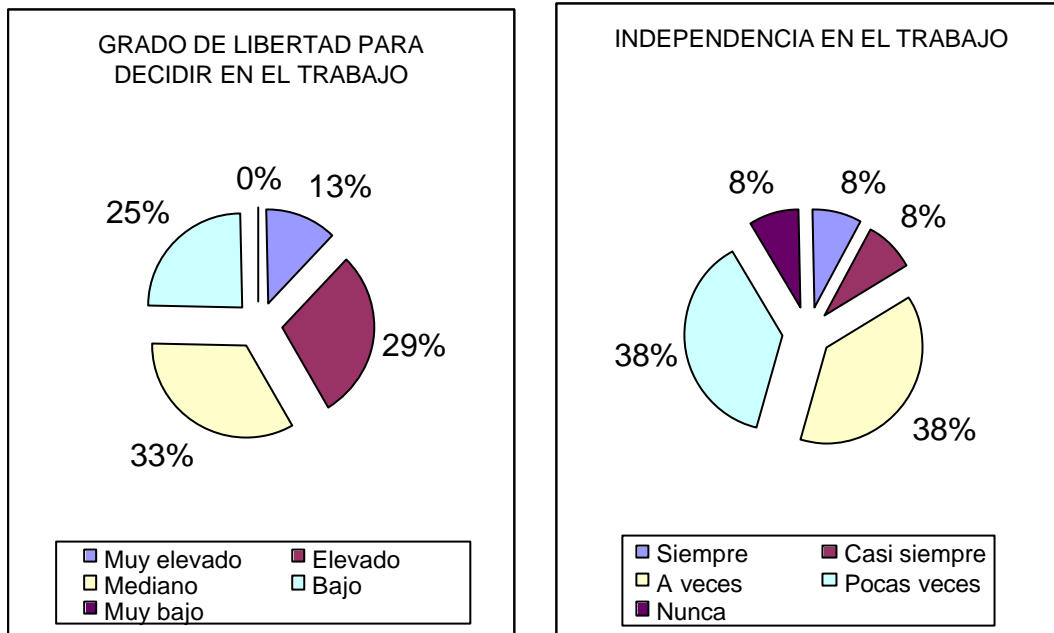
SALARIOS



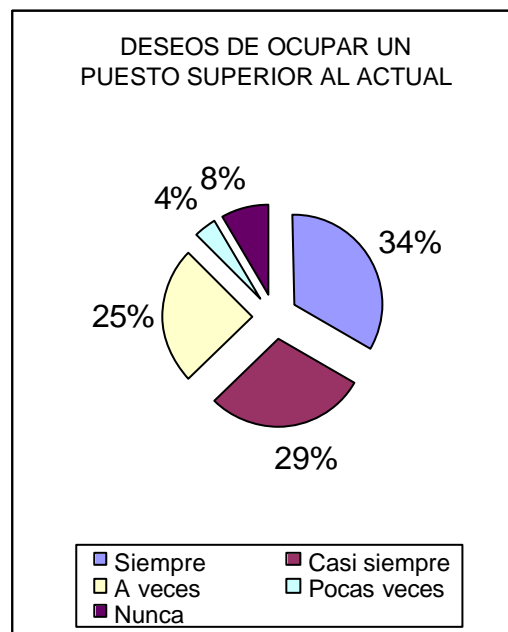
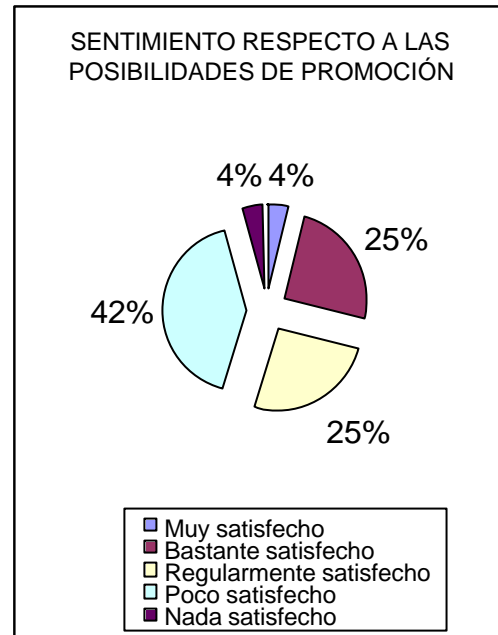
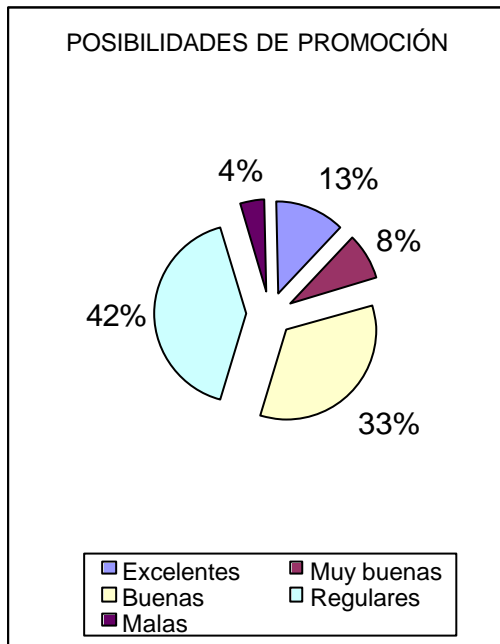
CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA



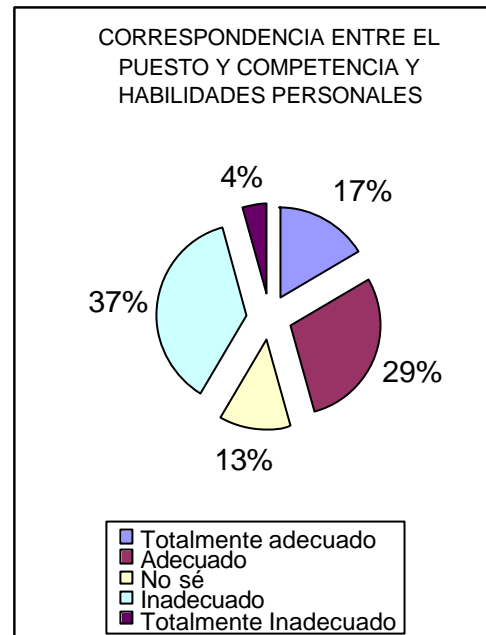
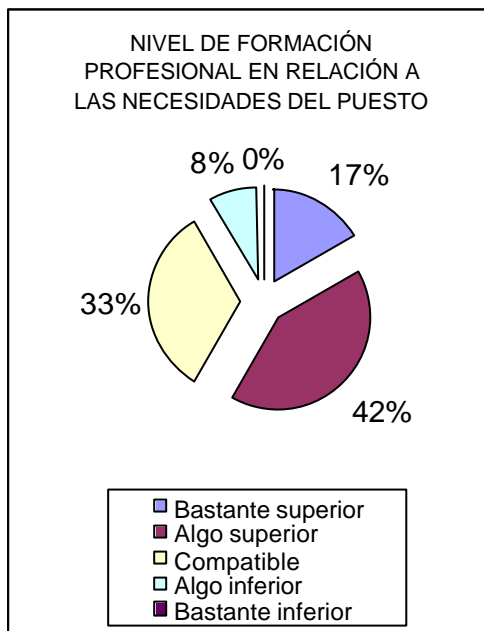
LIBERTAD DE DECIDIR COMO REALIZAR EL TRABAJO



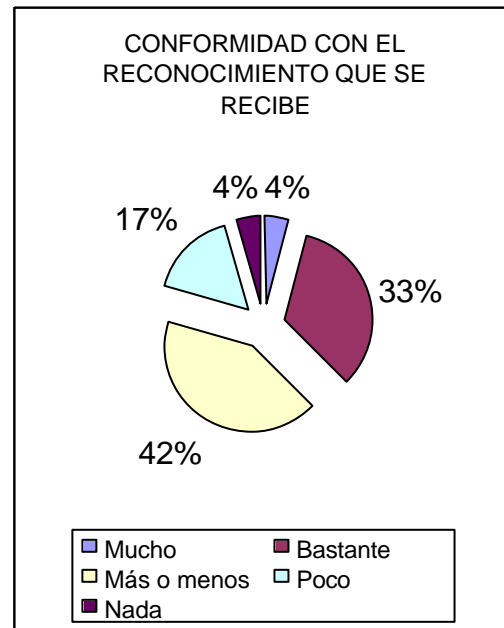
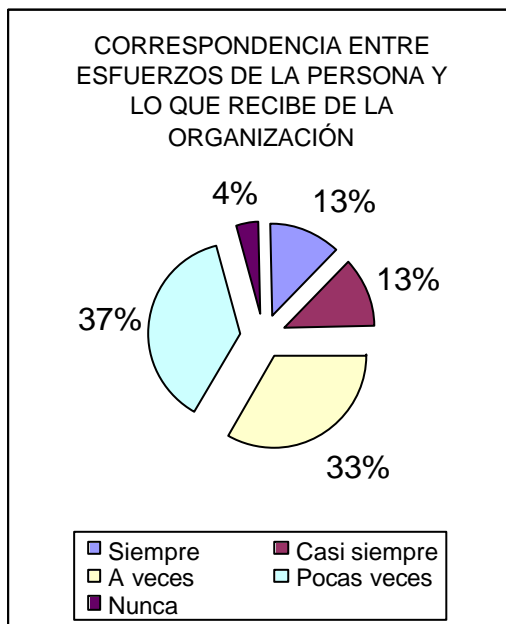
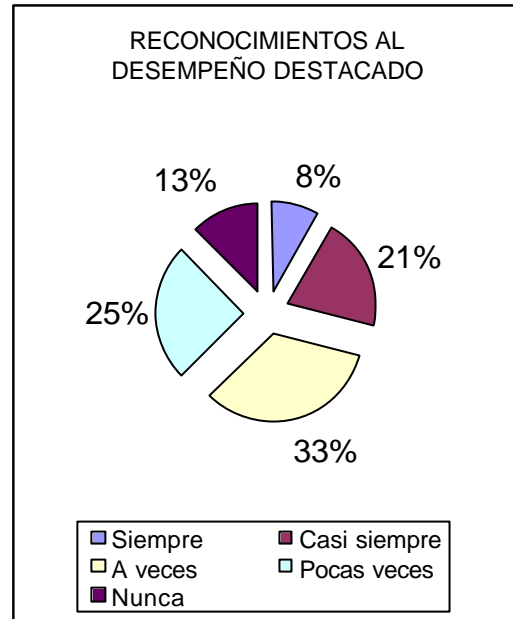
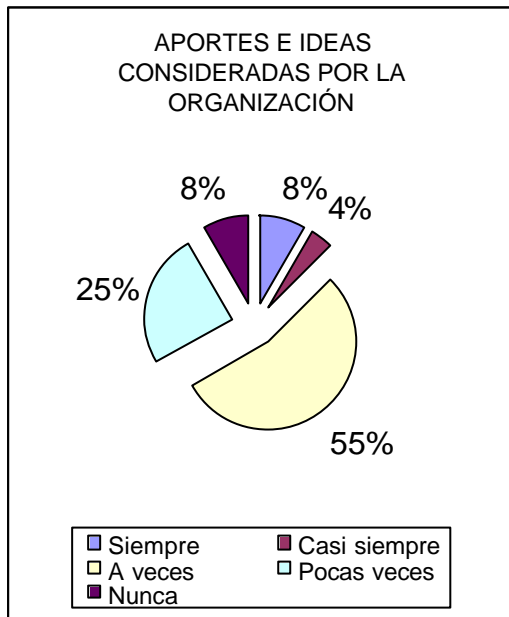
ASCENSOS



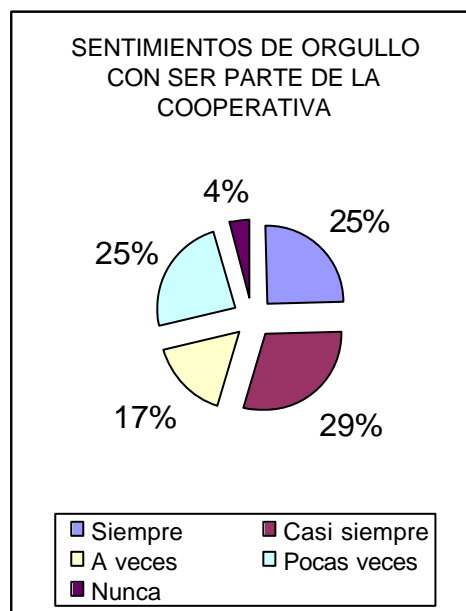
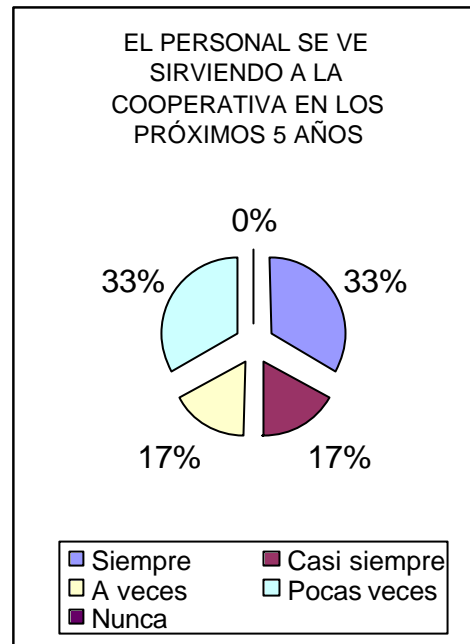
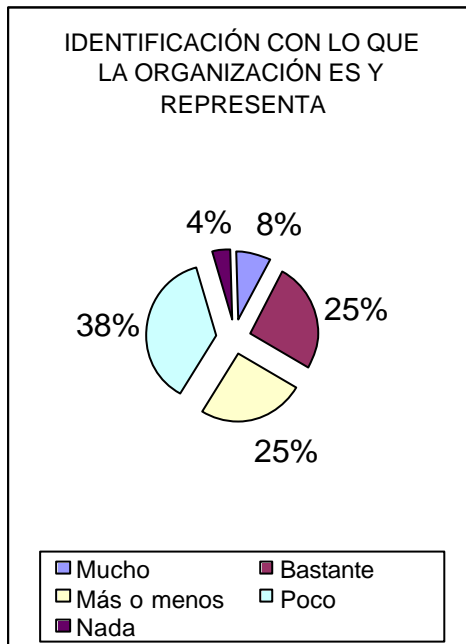
UTILIZACIÓN PLENA DE HABILIDADES PERSONALES



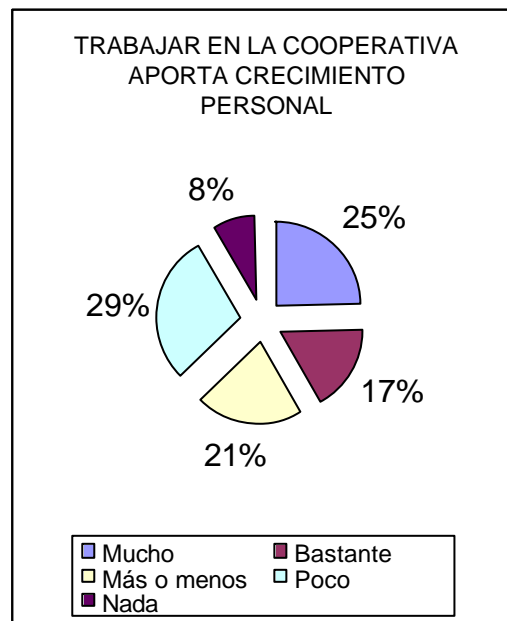
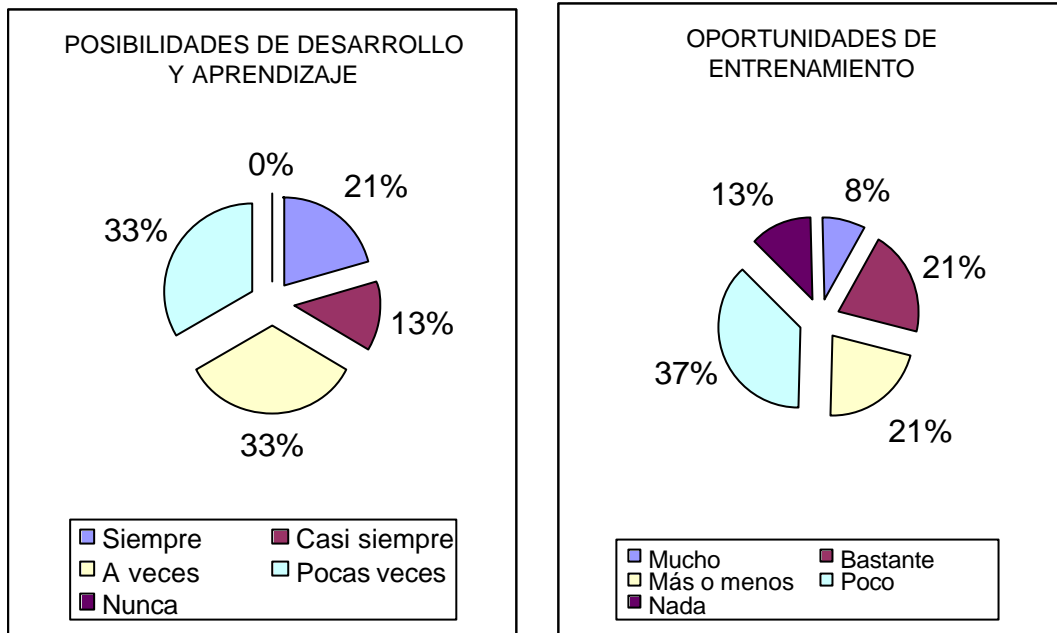
RECONOCIMIENTO



PERTENENCIA

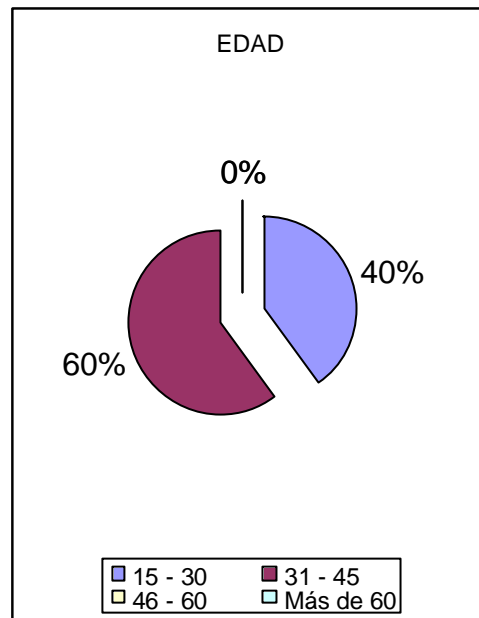
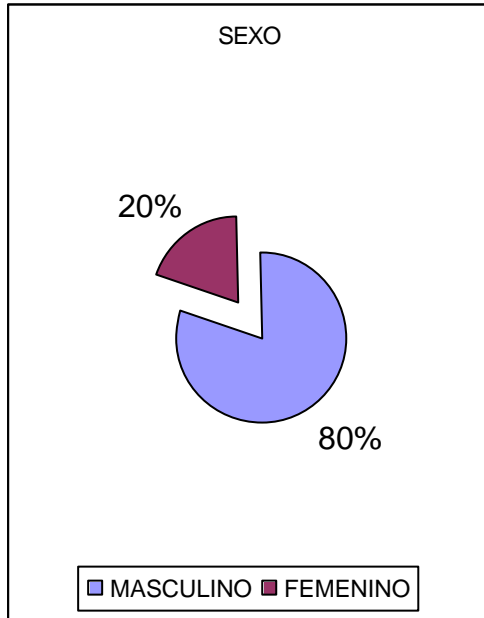


DESARROLLO PERSONAL

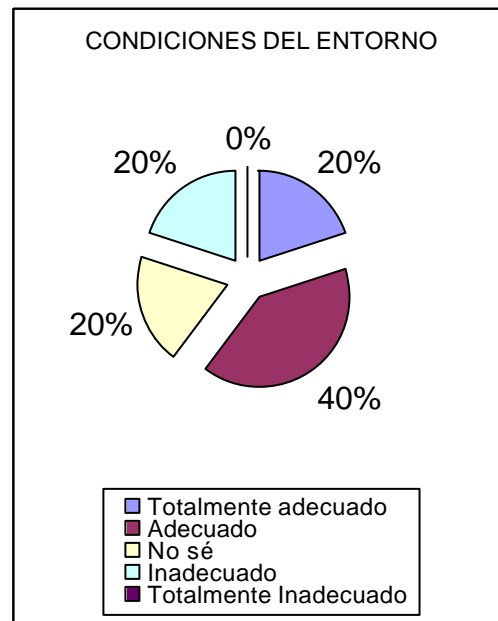
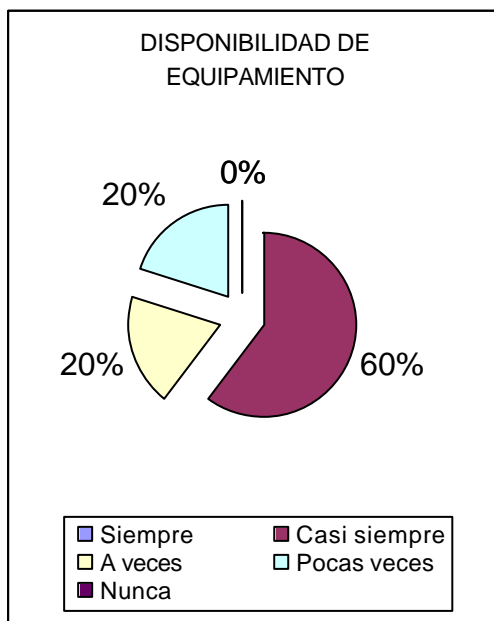


TELEFONÍA

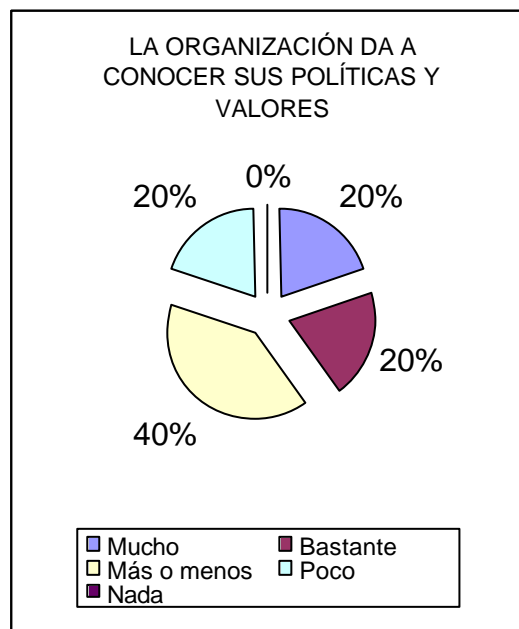
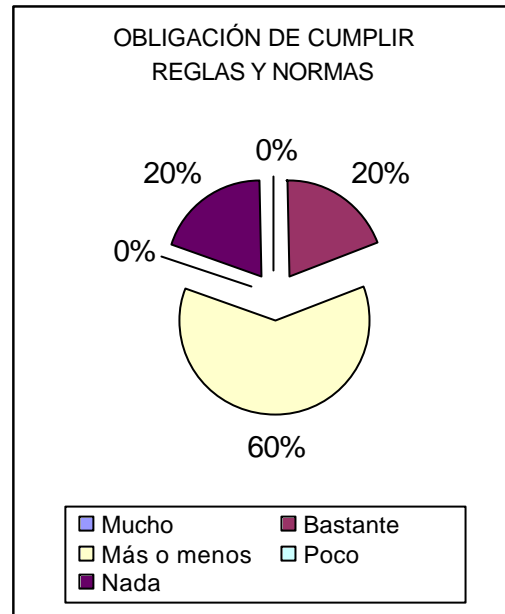
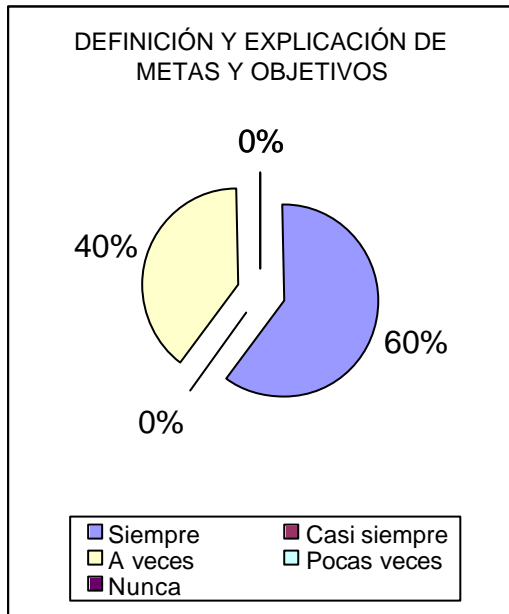
DATOS DE HECHO



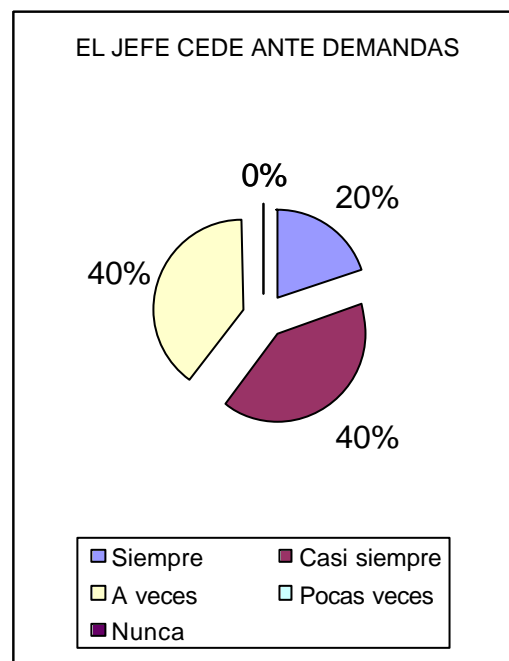
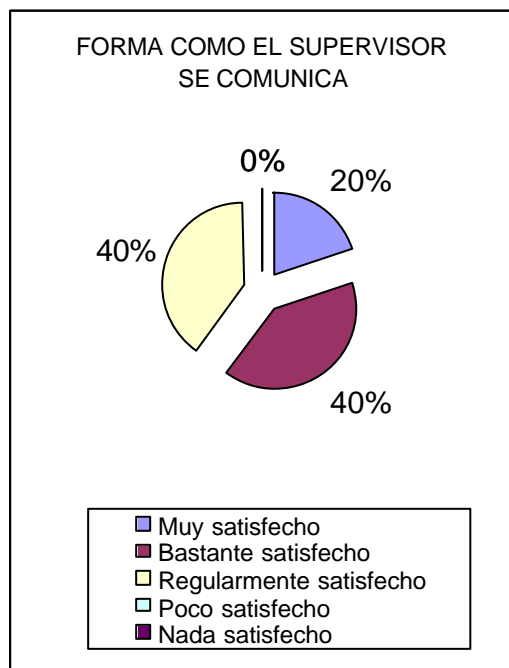
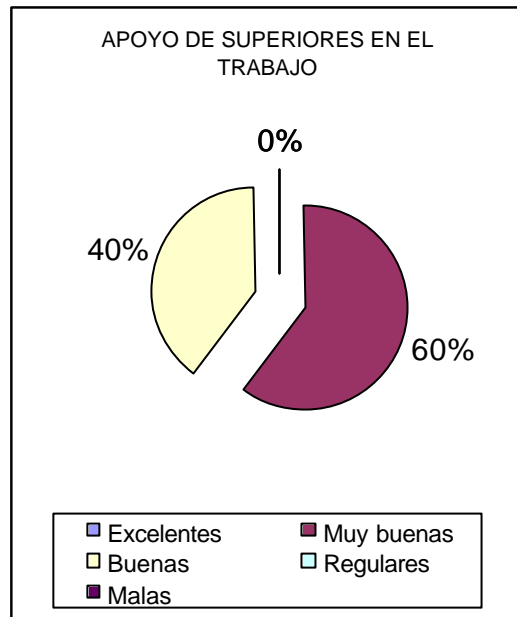
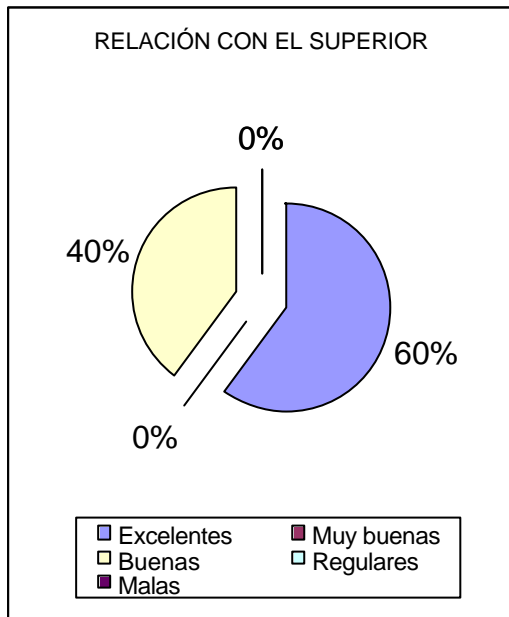
CONDICIONES DE TRABAJO Y COMODIDAD



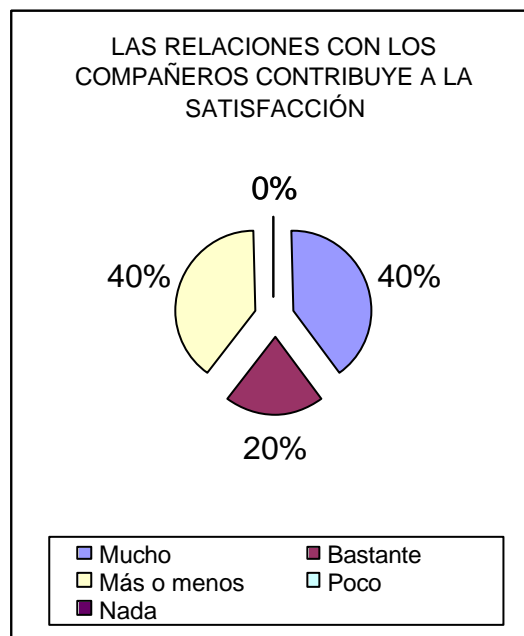
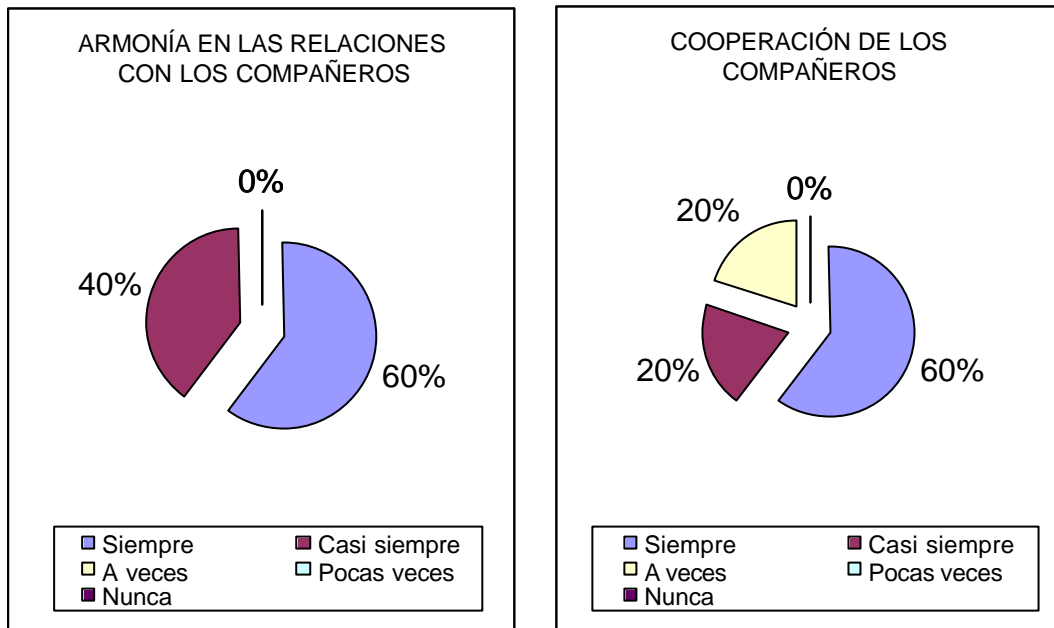
POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN



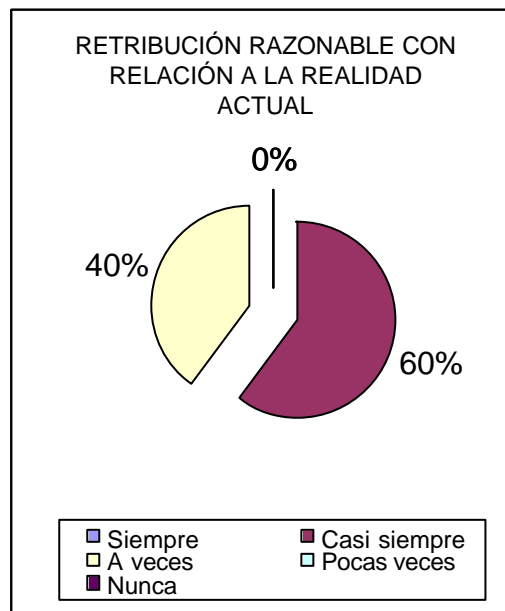
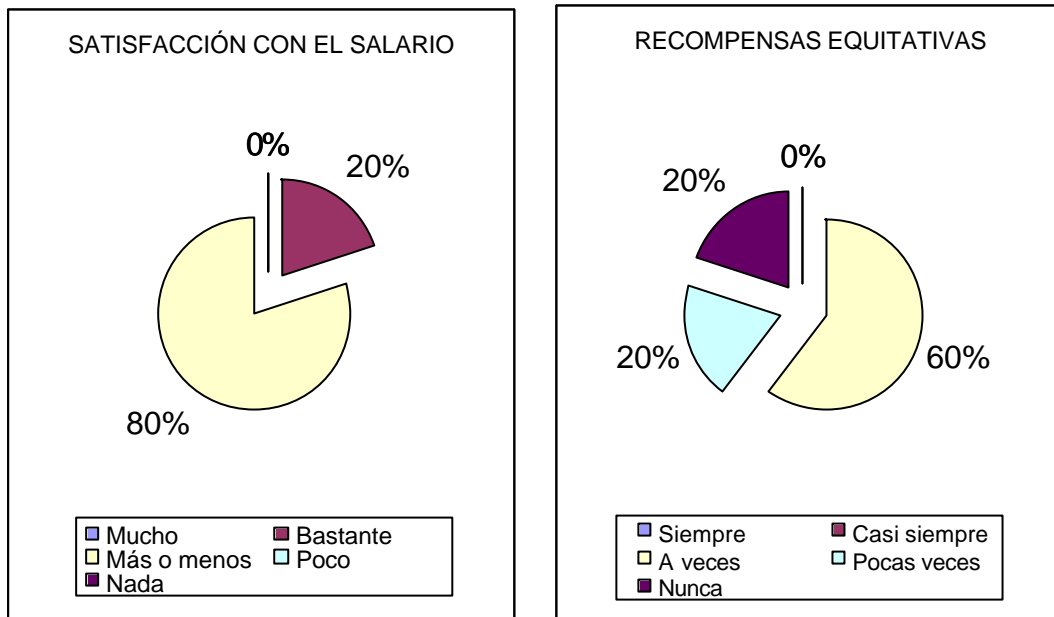
RELACIONES CON EL SUPERVISOR



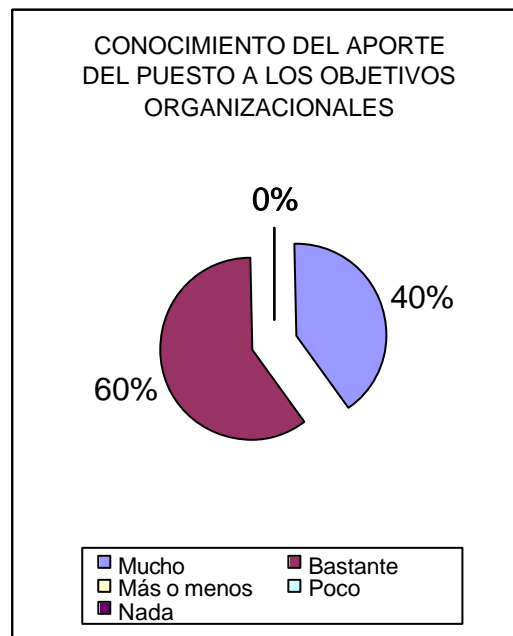
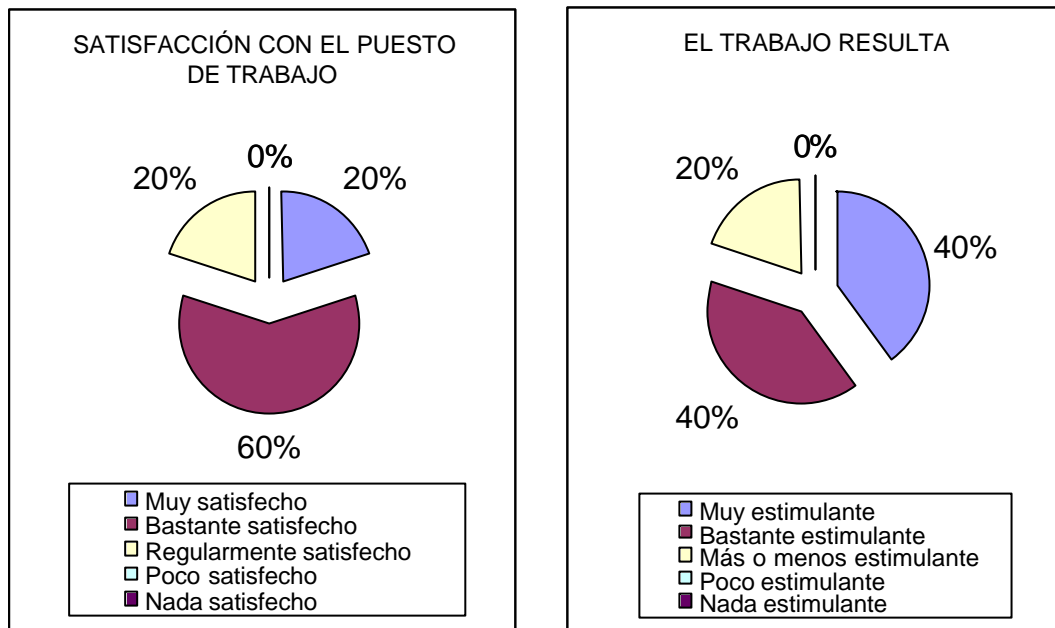
RELACIONES CON SUS PARES



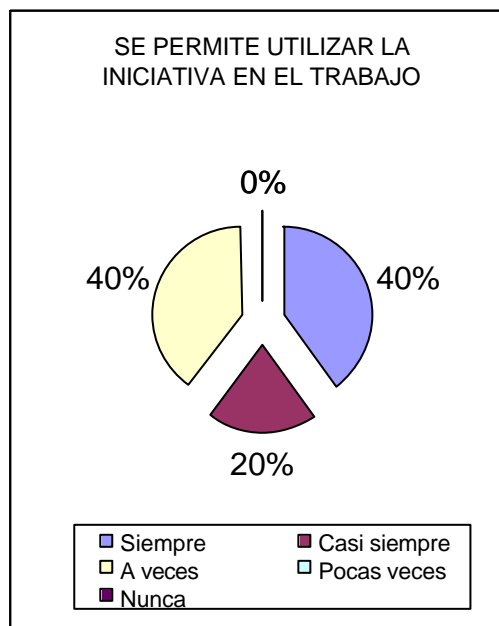
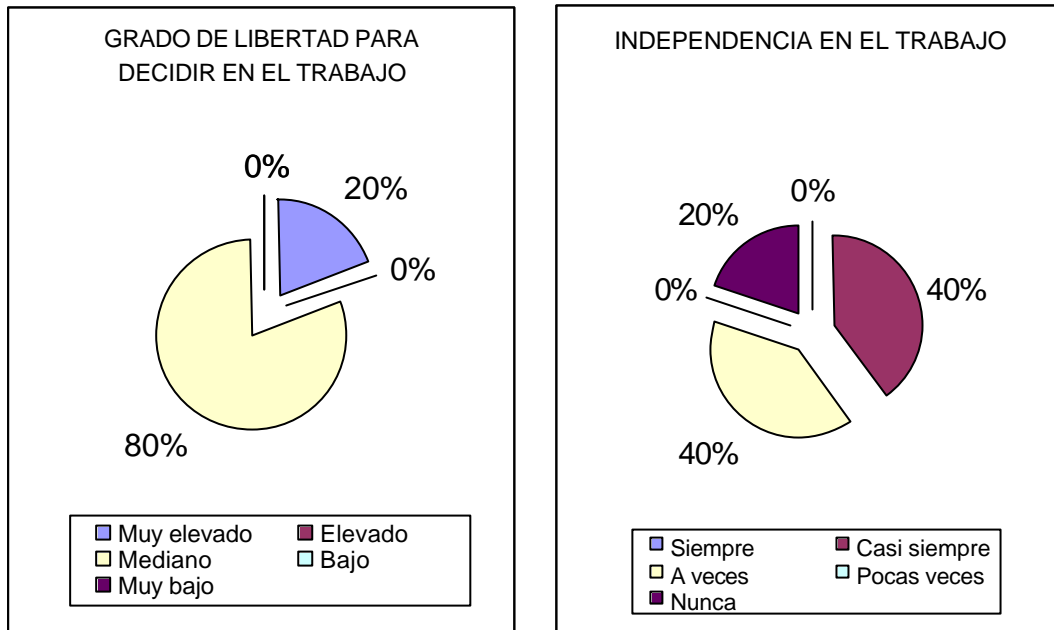
SALARIOS



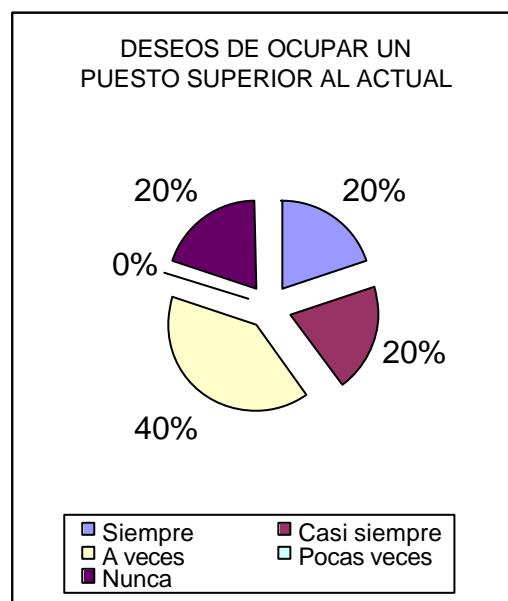
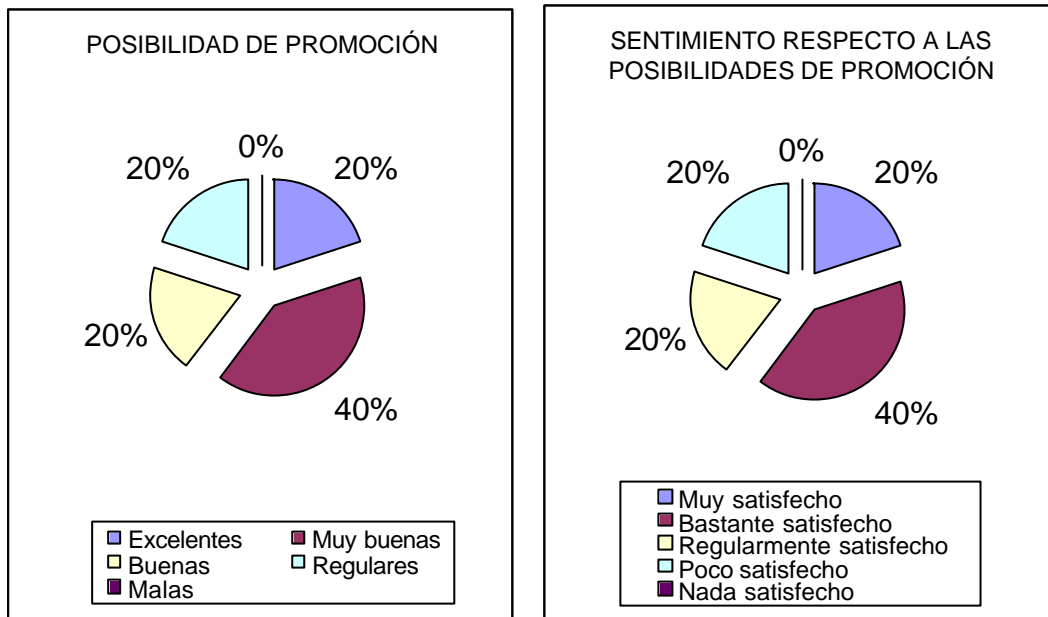
CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA



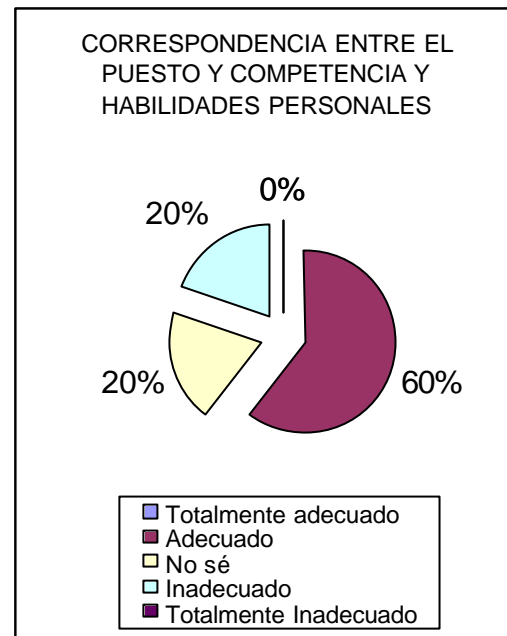
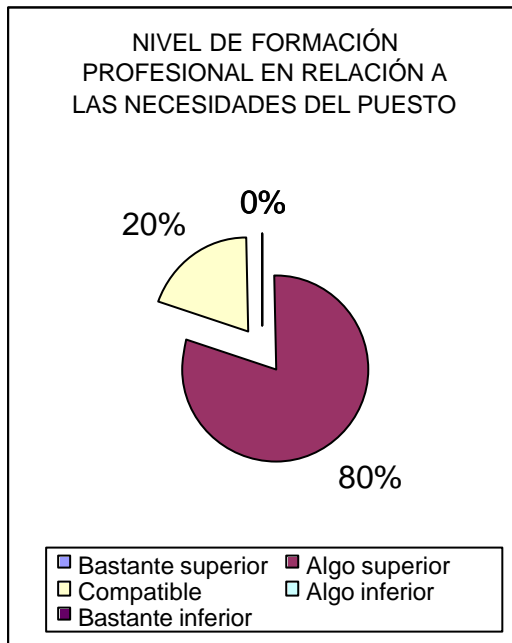
LIBERTAD DE DECIDIR COMO REALIZAR EL TRABAJO



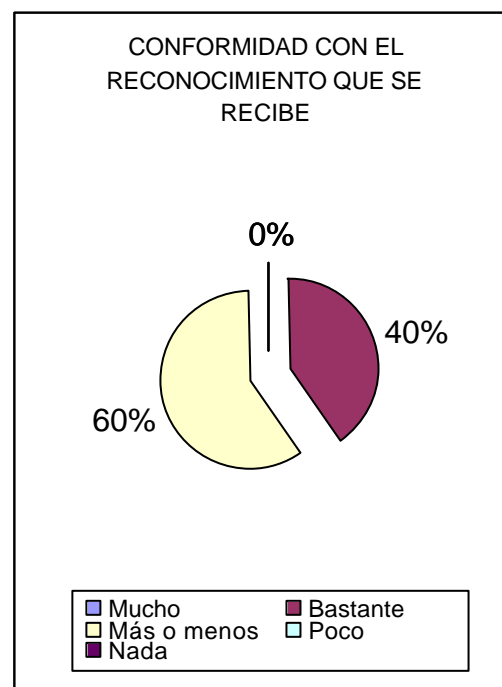
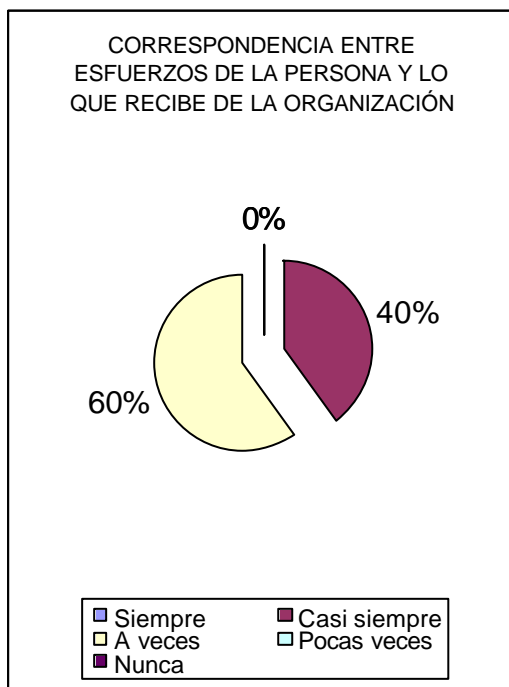
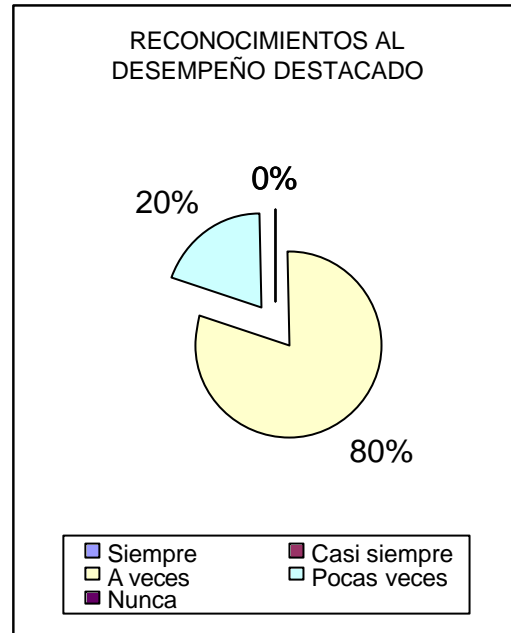
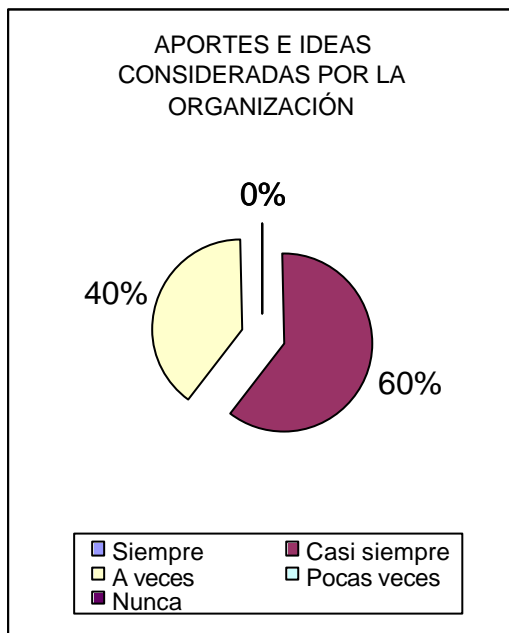
ASCENSOS



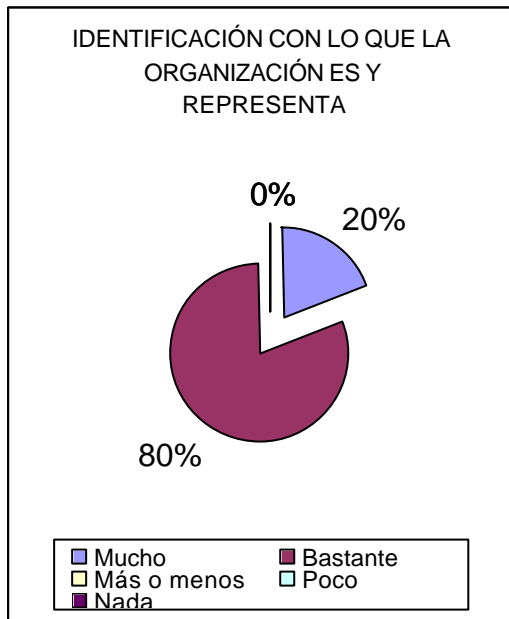
UTILIZACIÓN PLENA DE HABILIDADES PERSONALES



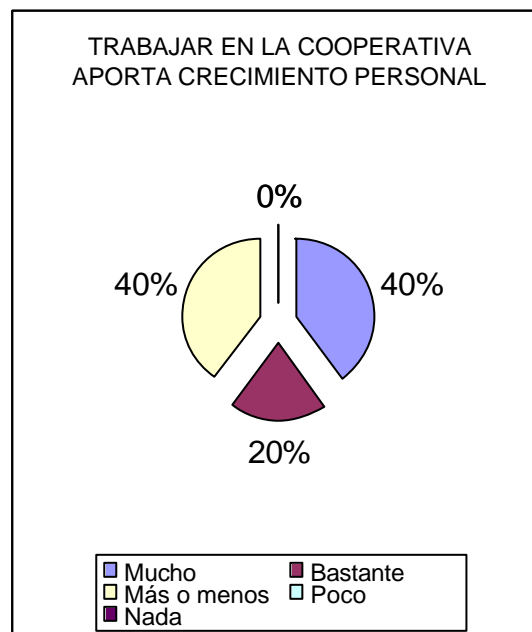
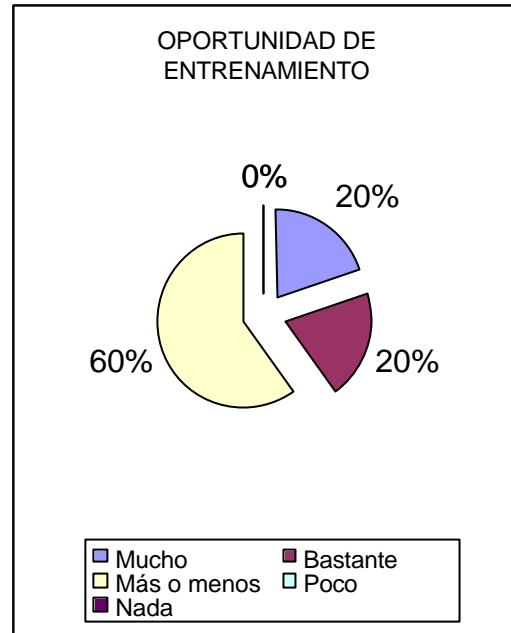
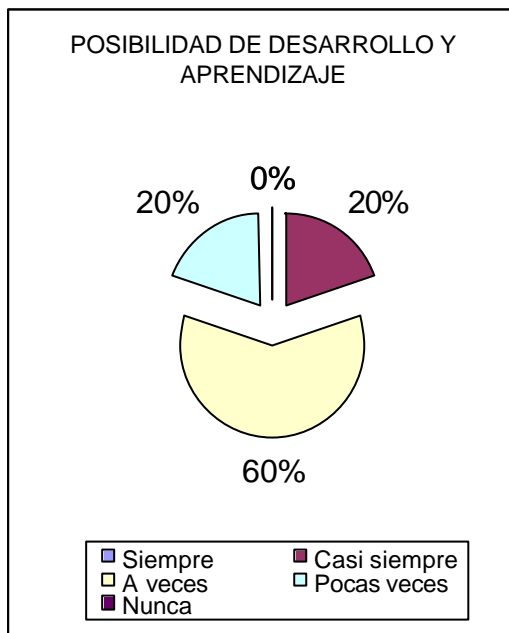
RECONOCIMIENTO



PERTENENCIA

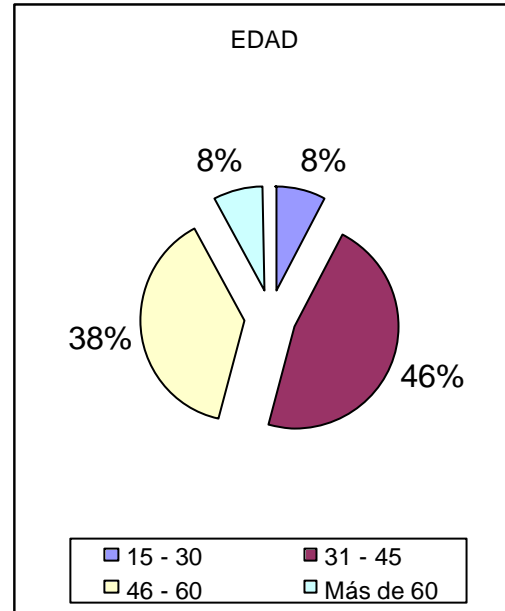
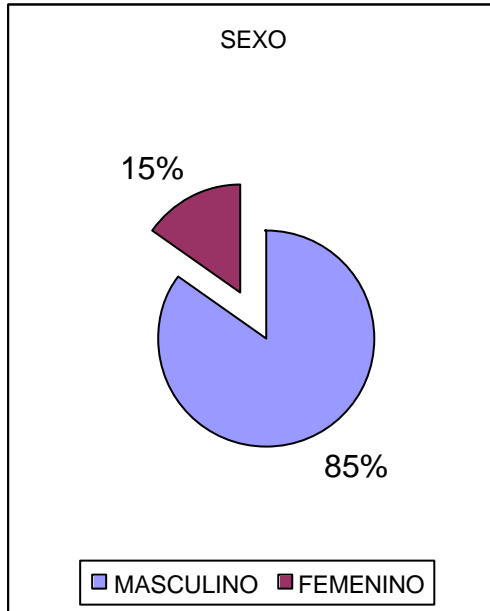


DESARROLLO PERSONAL

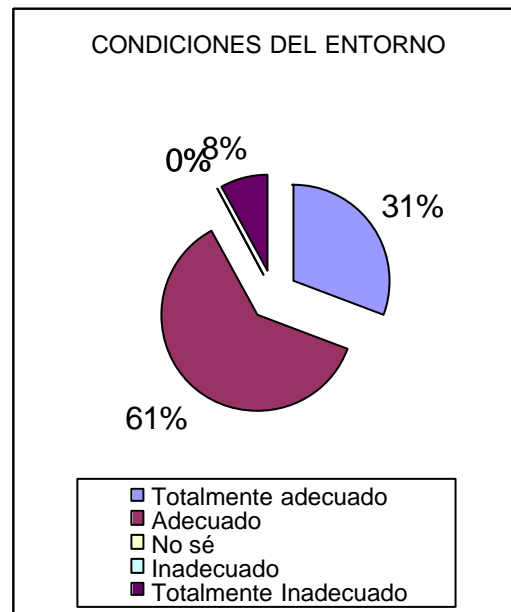
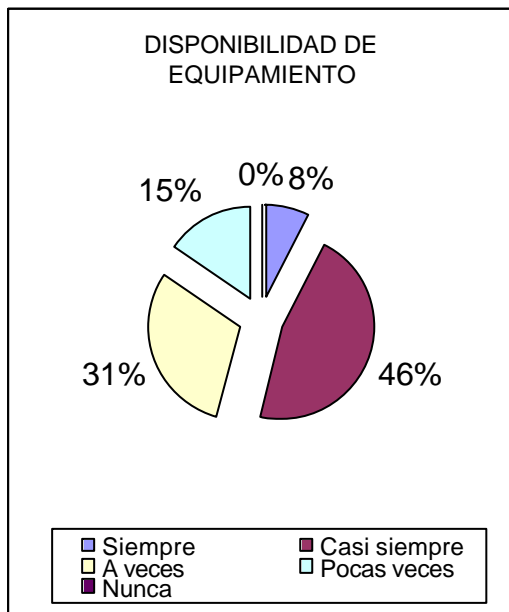


FINANCIACIÓN

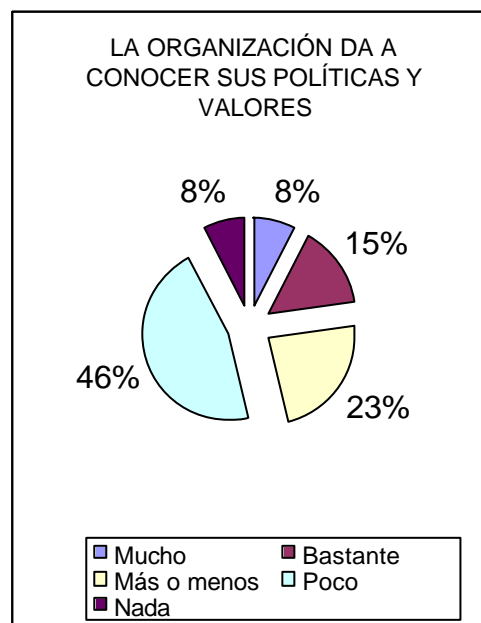
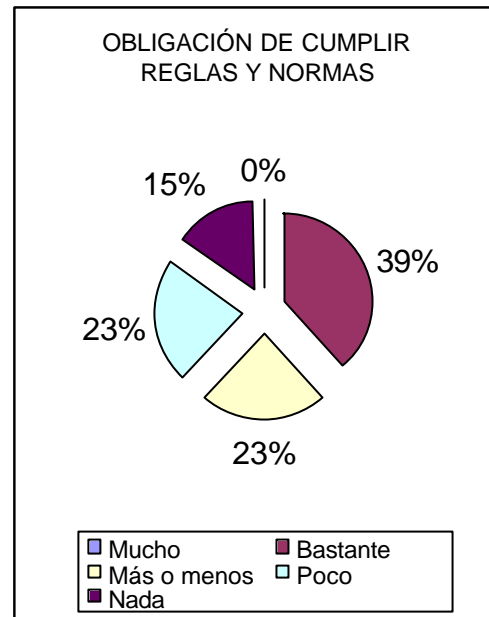
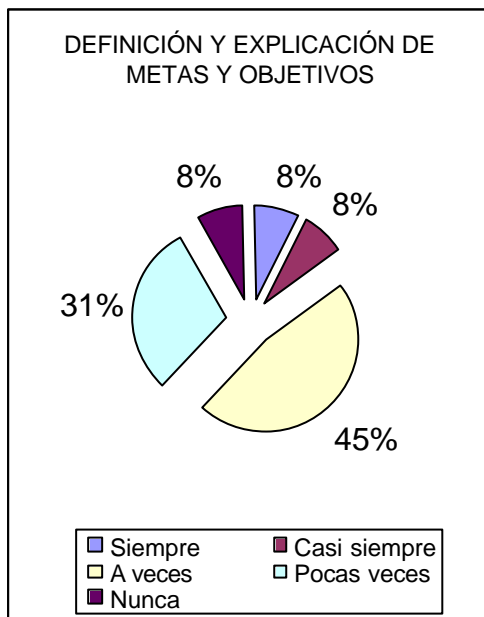
DATOS DE HECHO



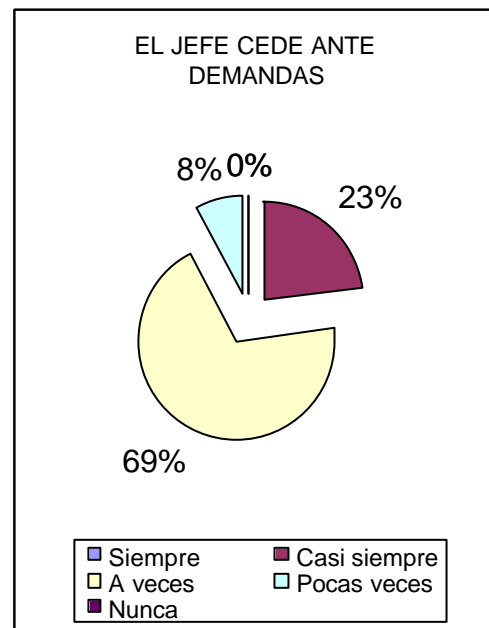
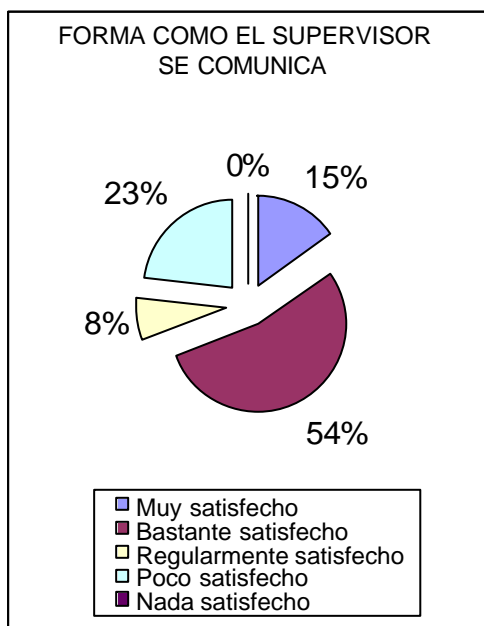
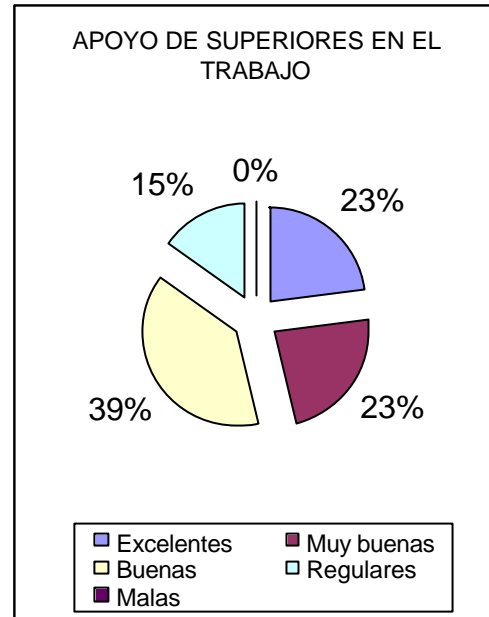
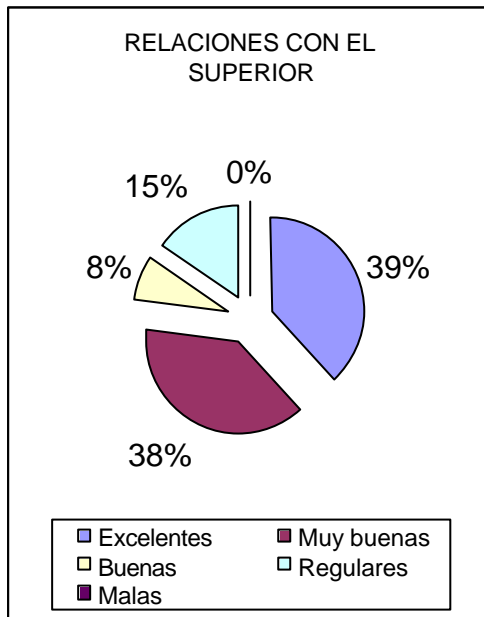
CONDICIONES DE TRABAJO Y COMODIDAD



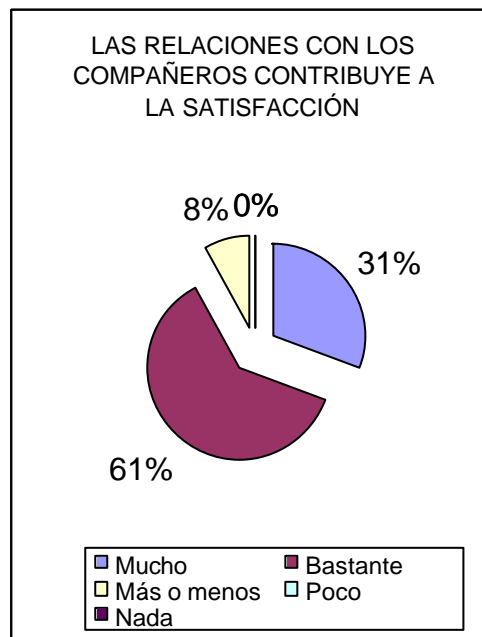
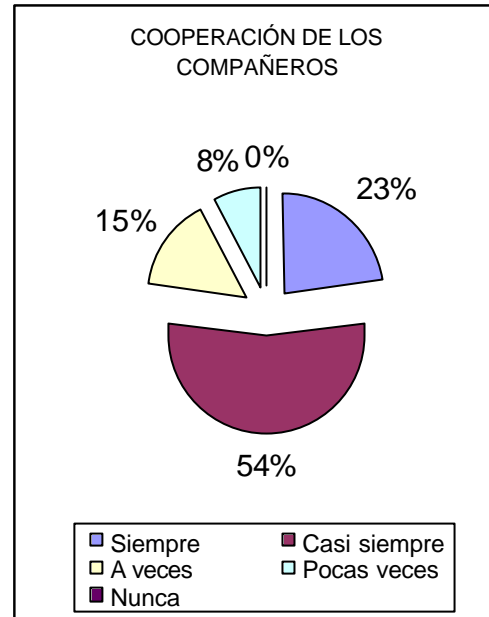
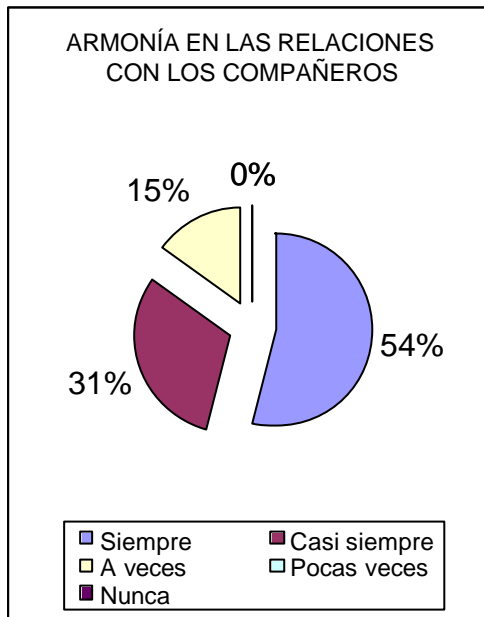
POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN



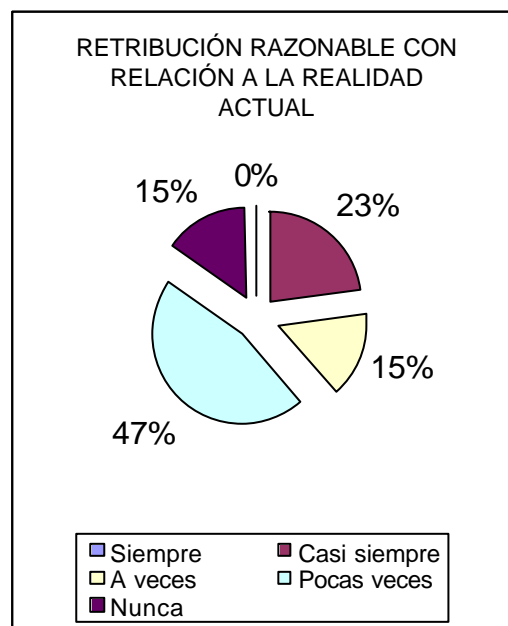
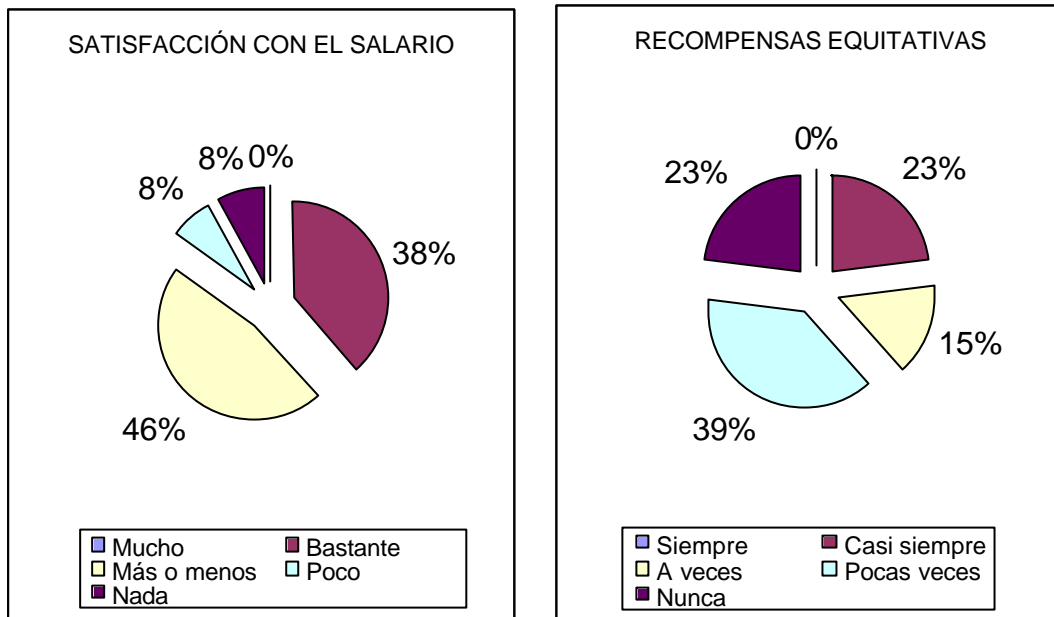
RELACIONES CON EL SUPERVISOR



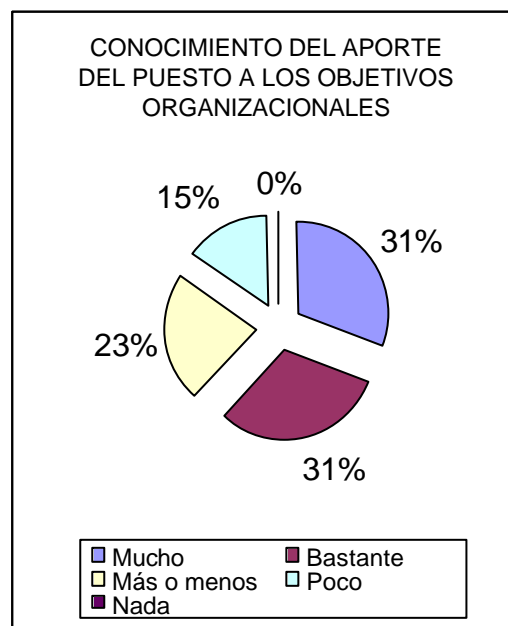
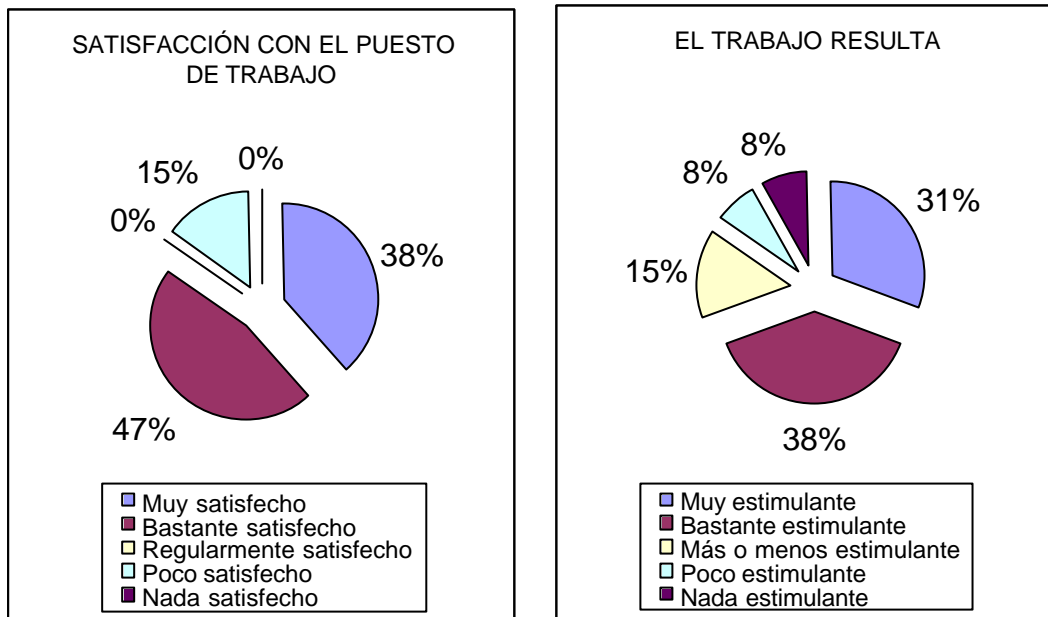
RELACIONES CON SUS PARES



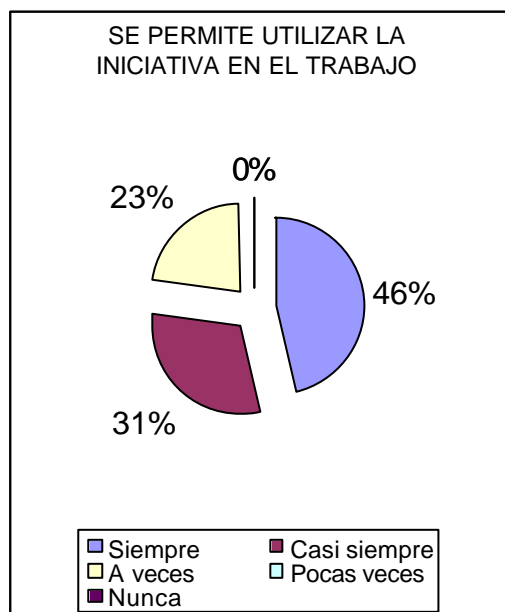
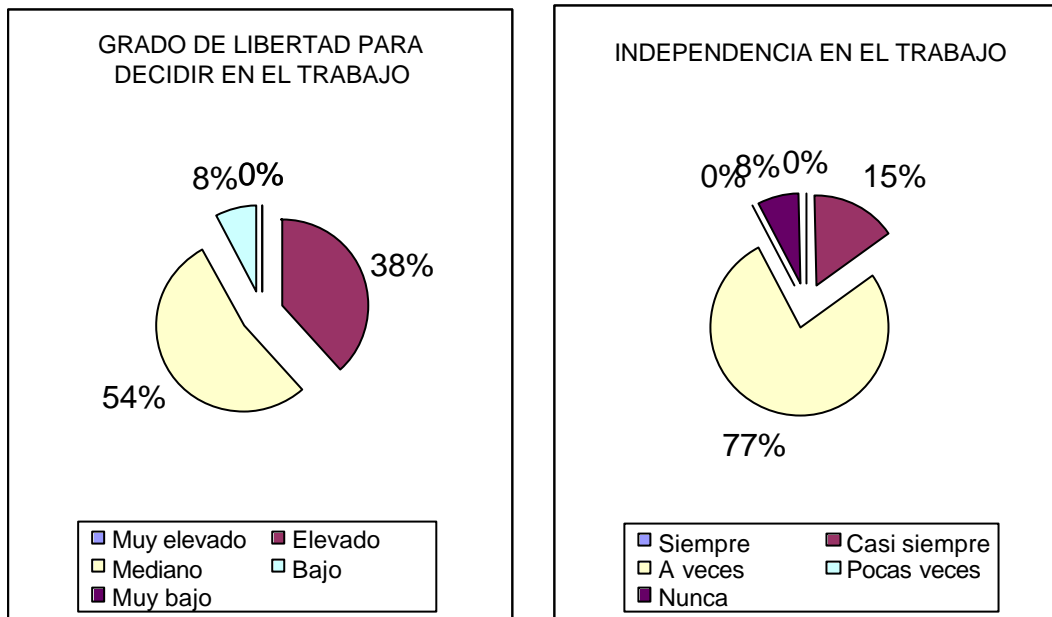
SALARIOS



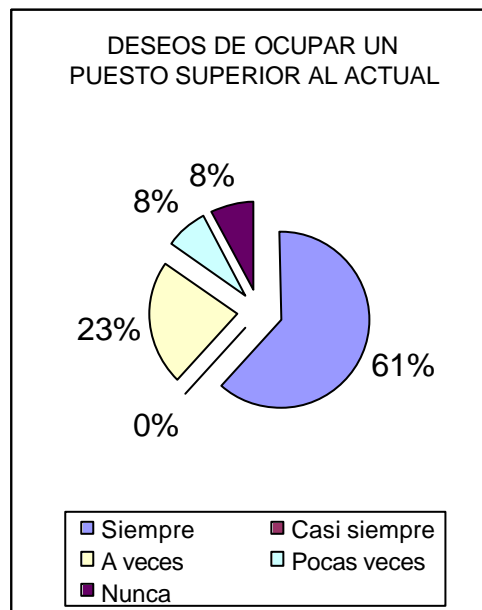
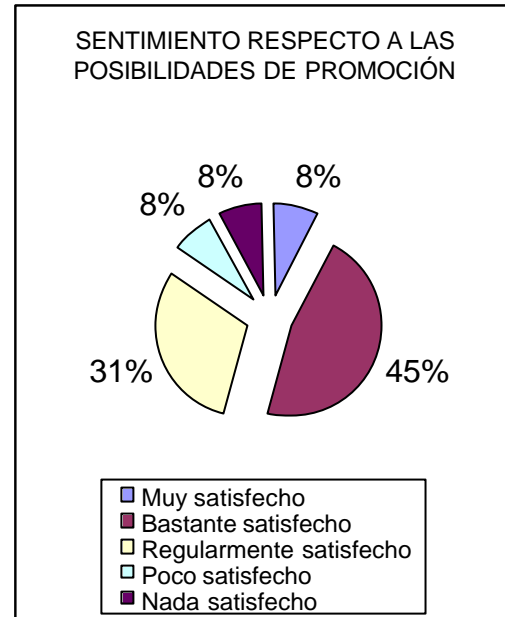
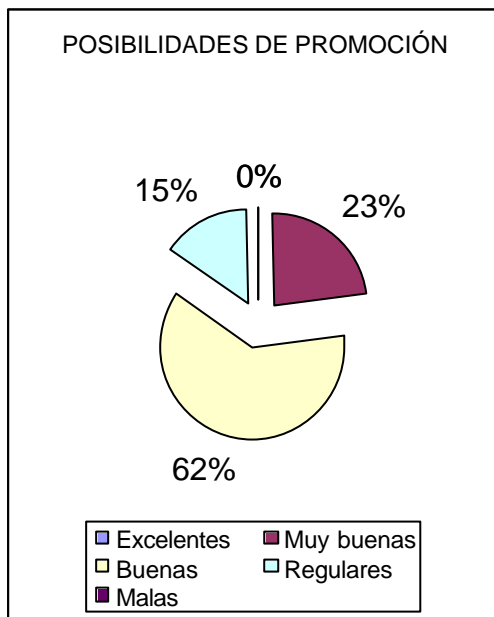
CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA



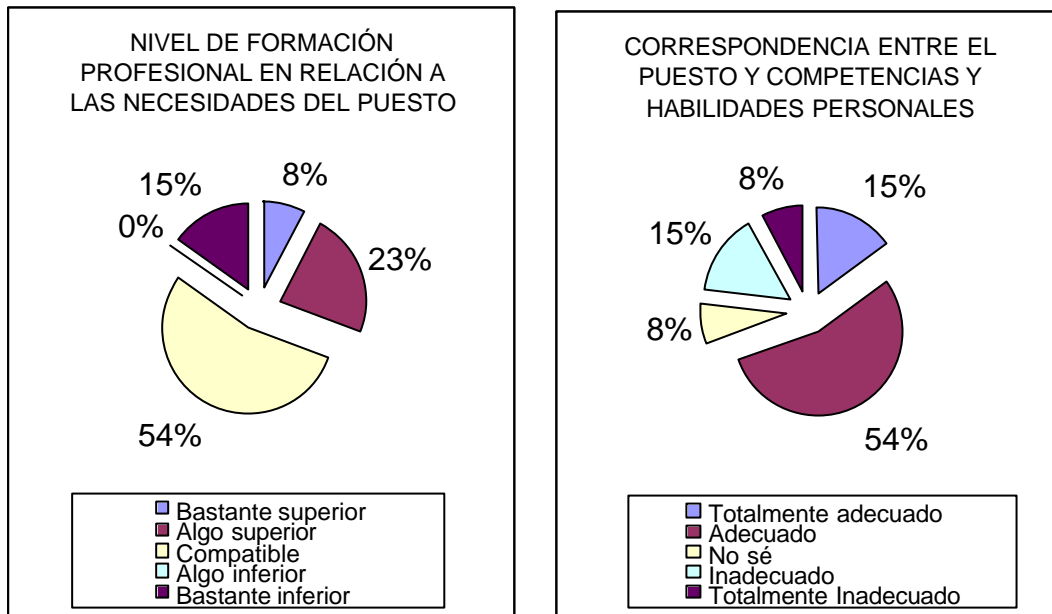
LIBERTAD DE DECIDIR COMO REALIZAR EL TRABAJO



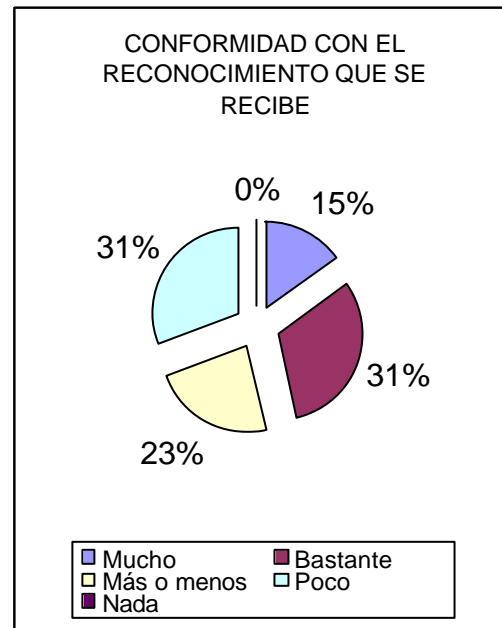
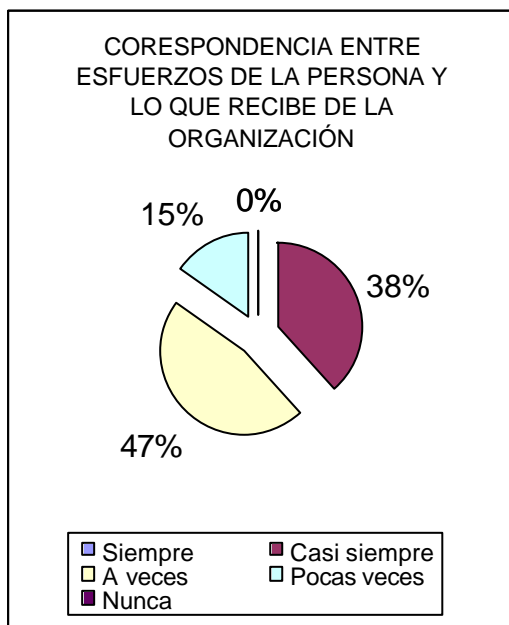
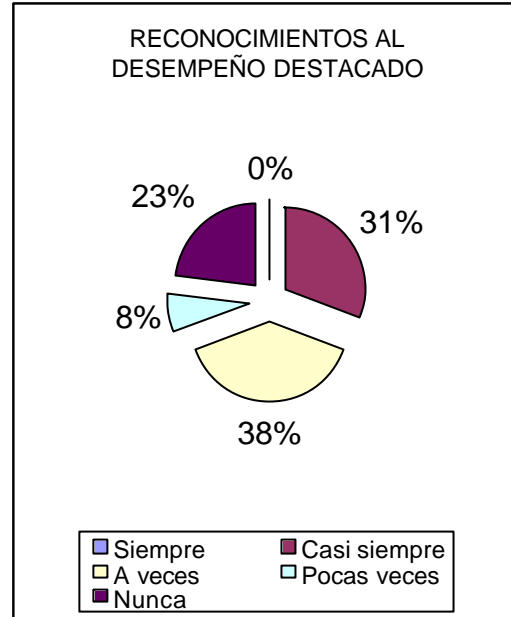
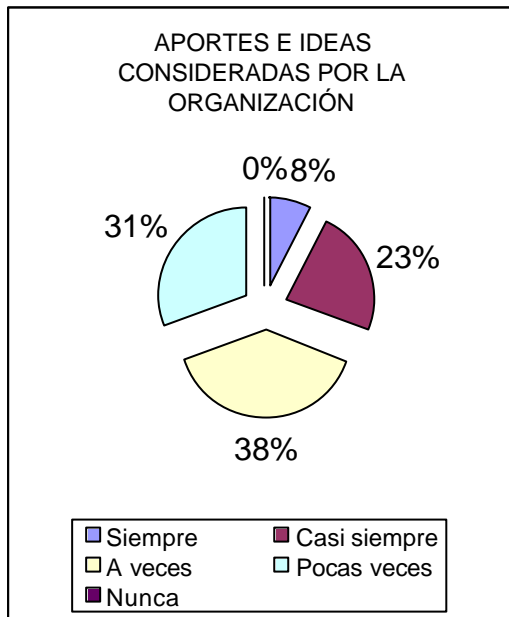
ASCENSOS



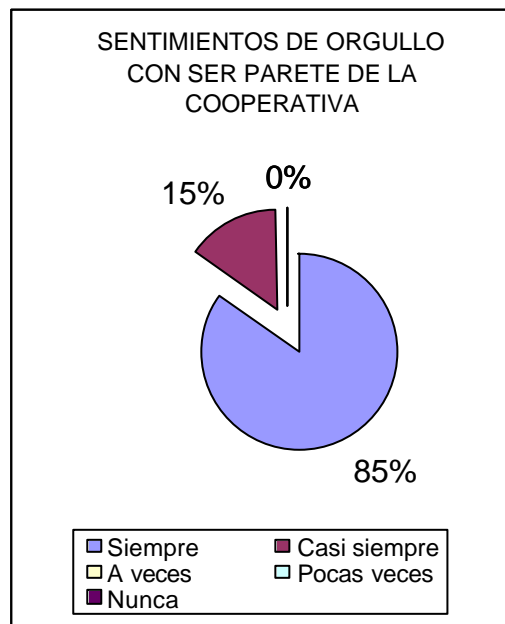
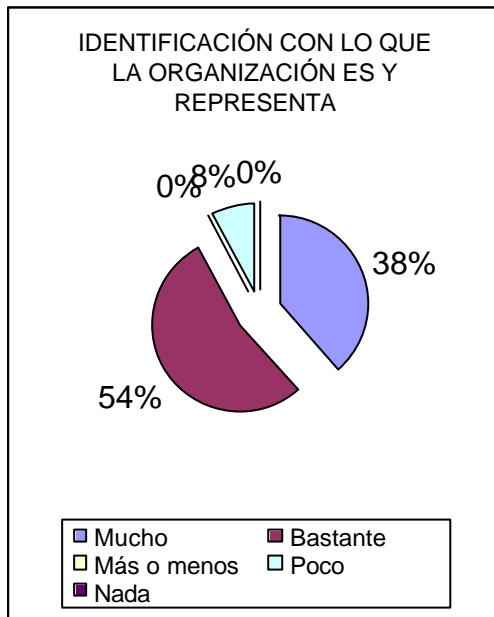
UTILIZACIÓN PLENA DE HABILIDADES PERSONALES



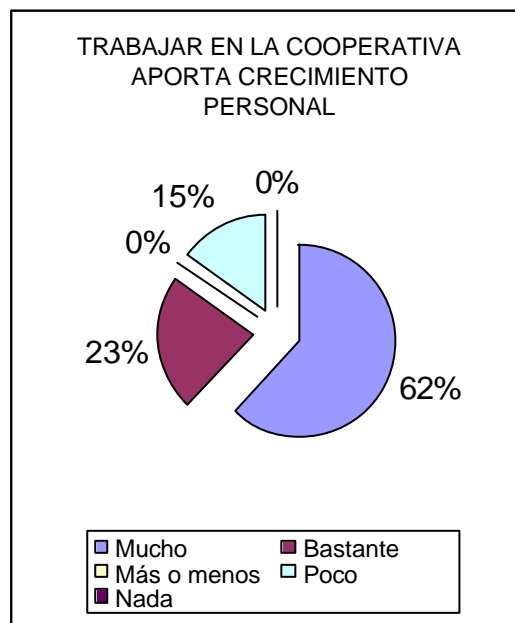
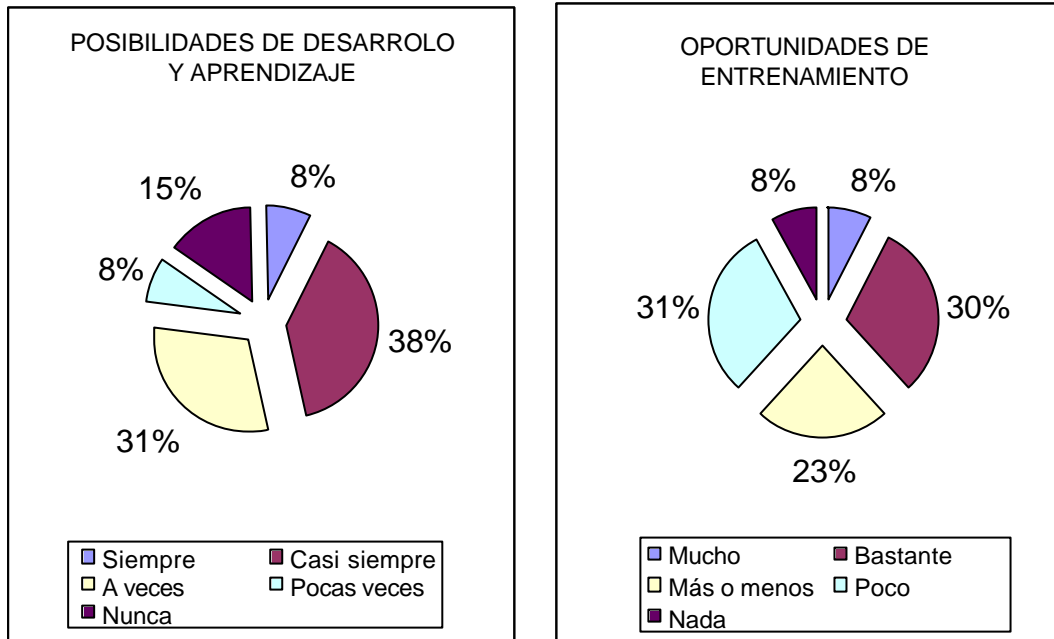
RECONOCIMIENTO



PERTENENCIA

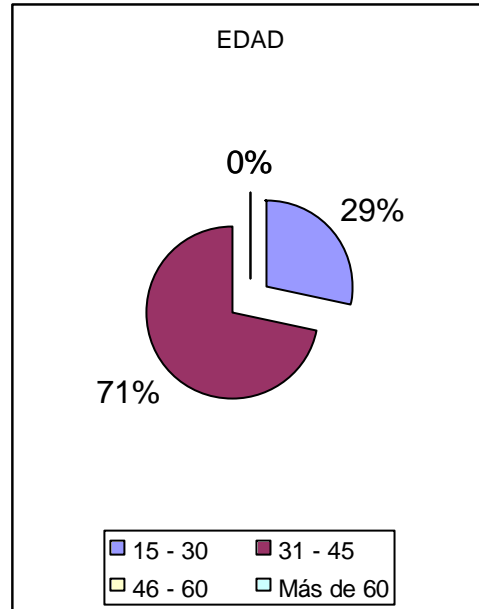
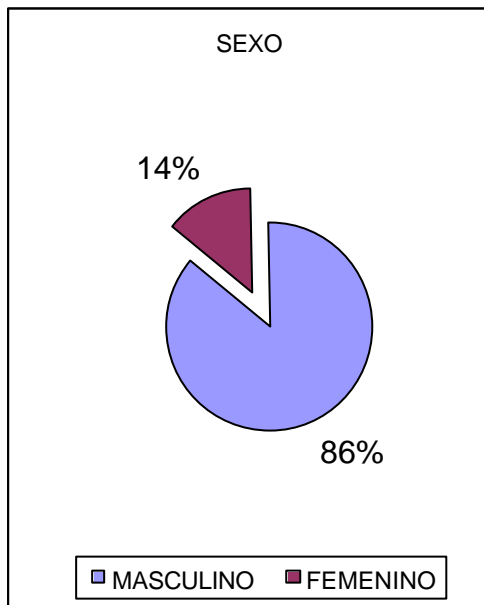


DESARROLLO PERSONAL

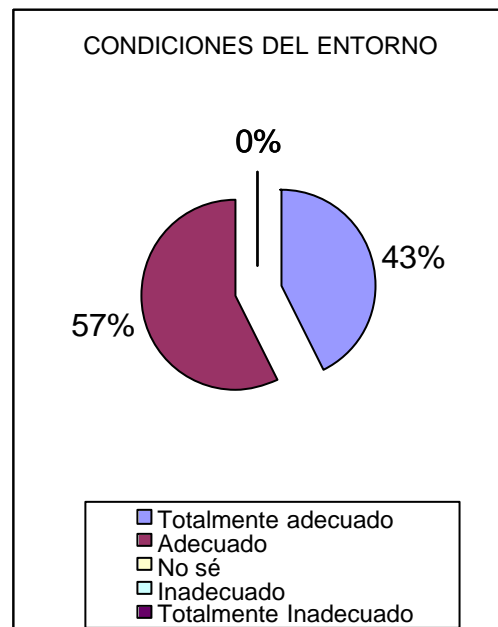
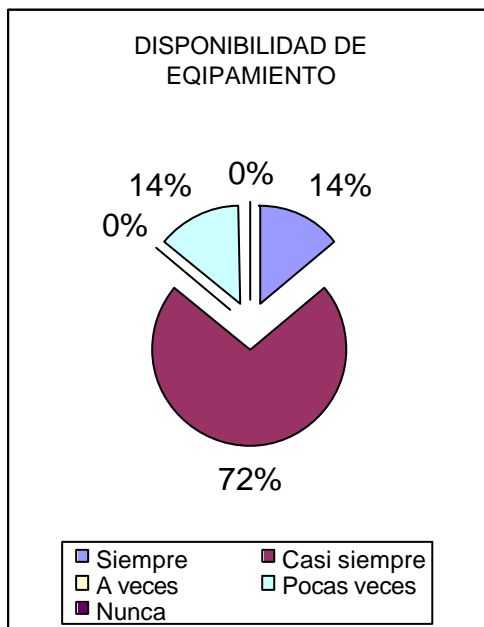


ADMINISTRACIÓN

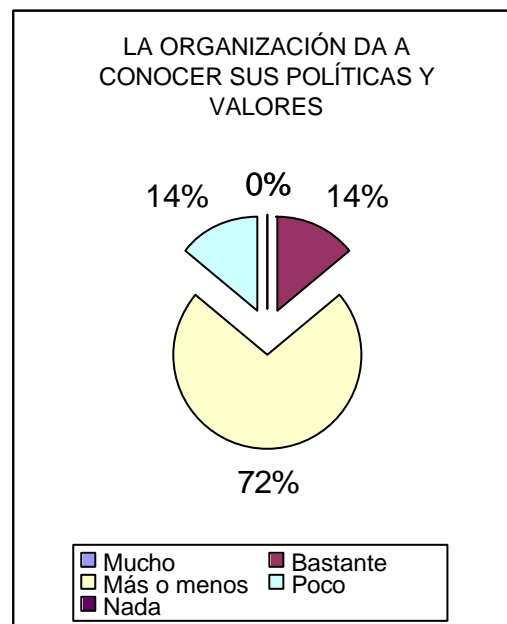
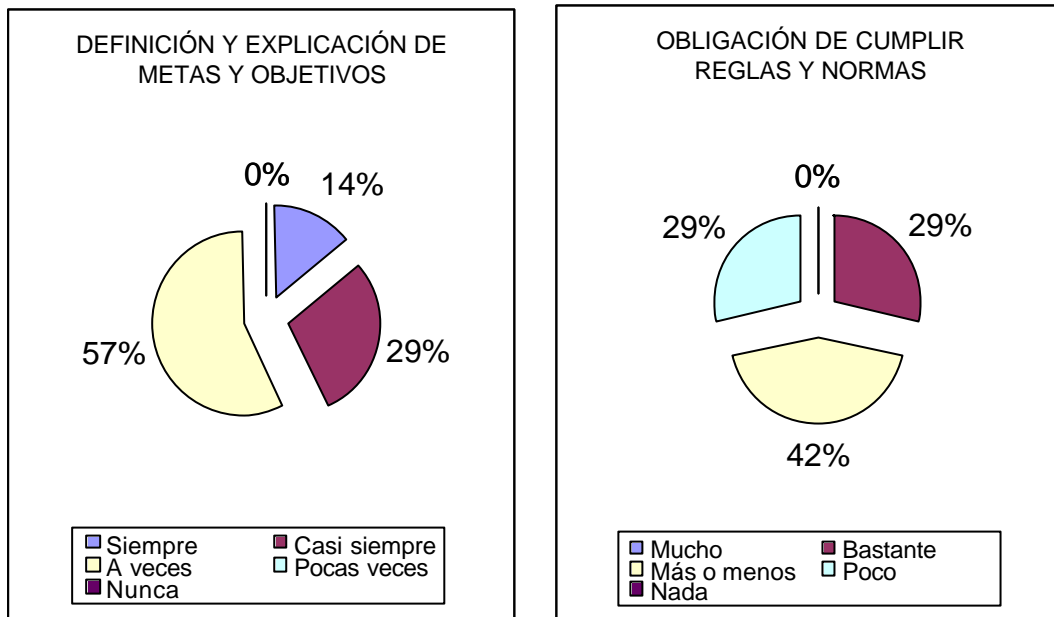
DATOS DE HECHO



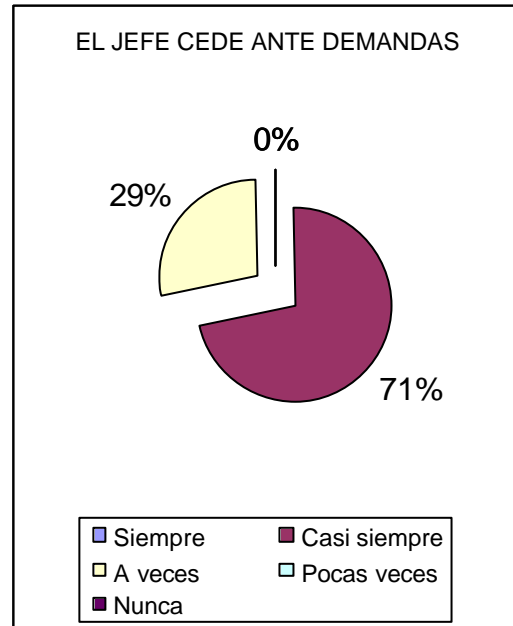
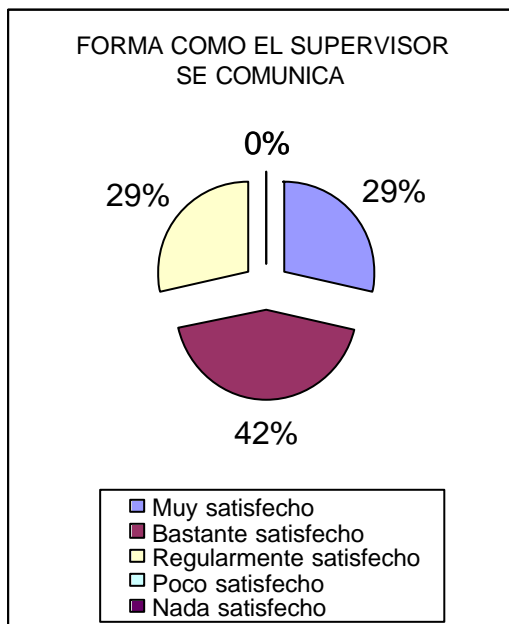
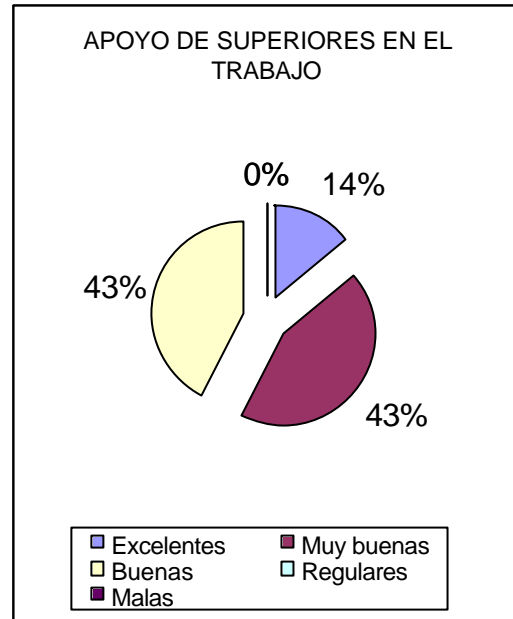
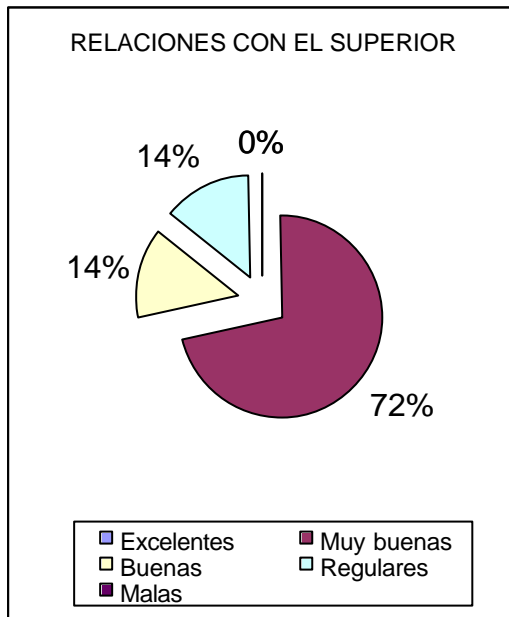
CONDICIONES DE TRABAJO Y COMODIDAD



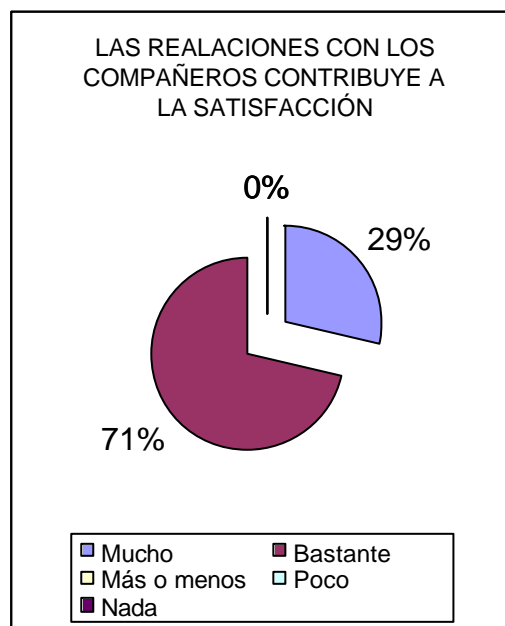
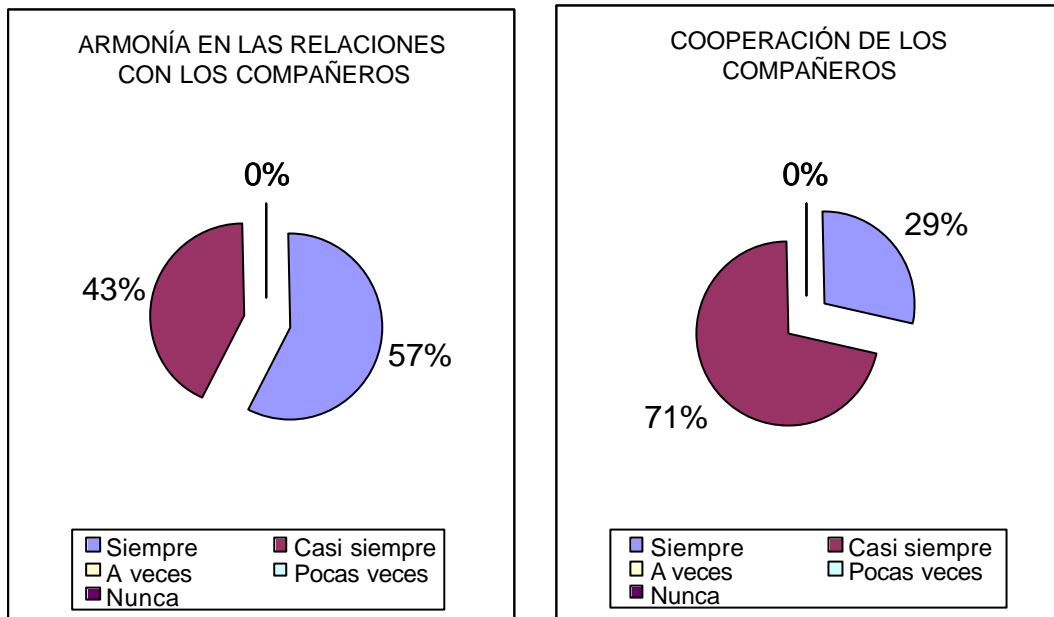
POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN



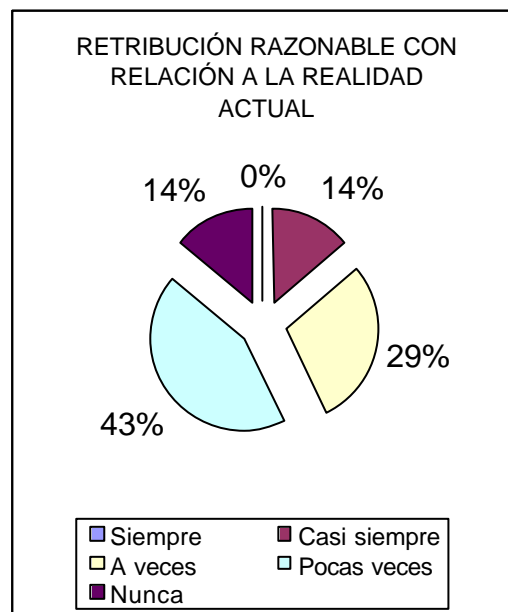
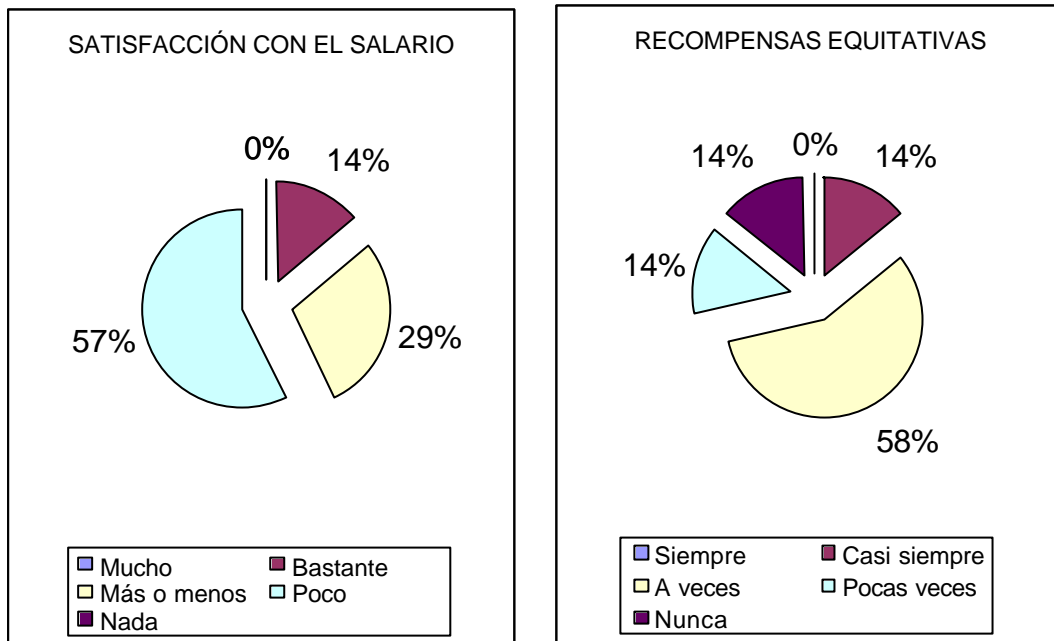
RELACIONES CON EL SUPERVISOR



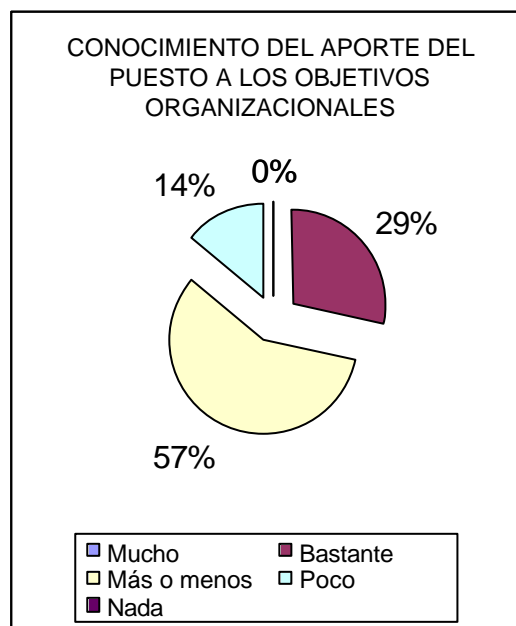
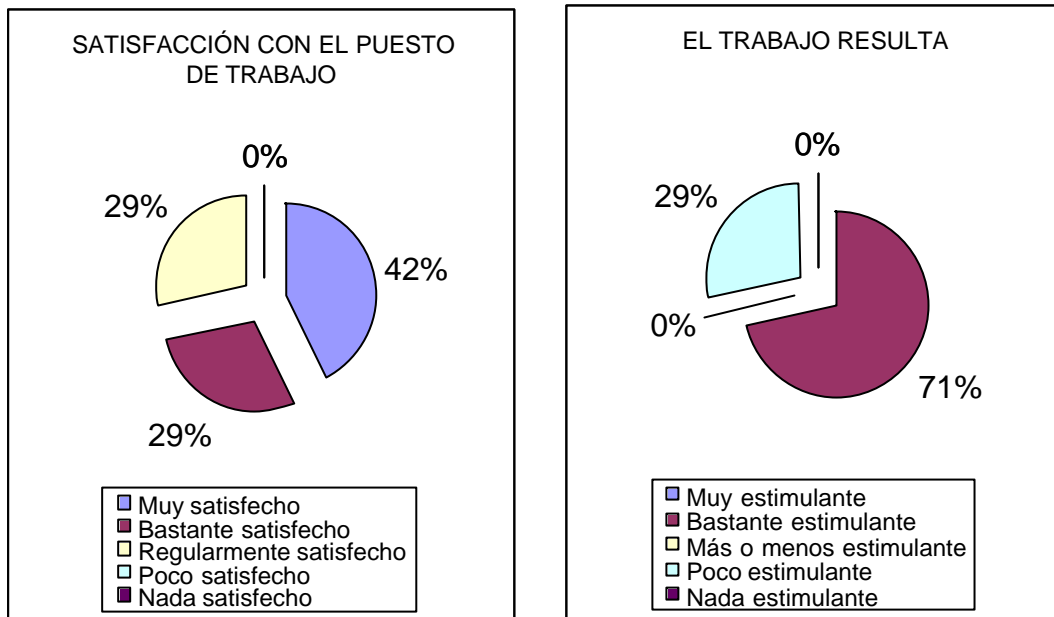
RELACIONES CON SUS PARES



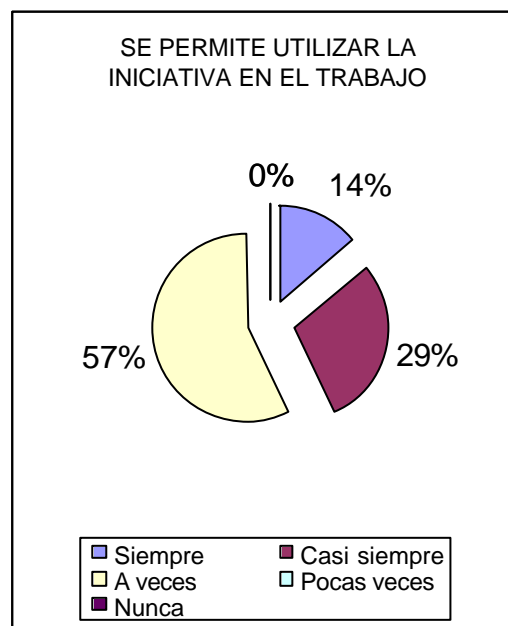
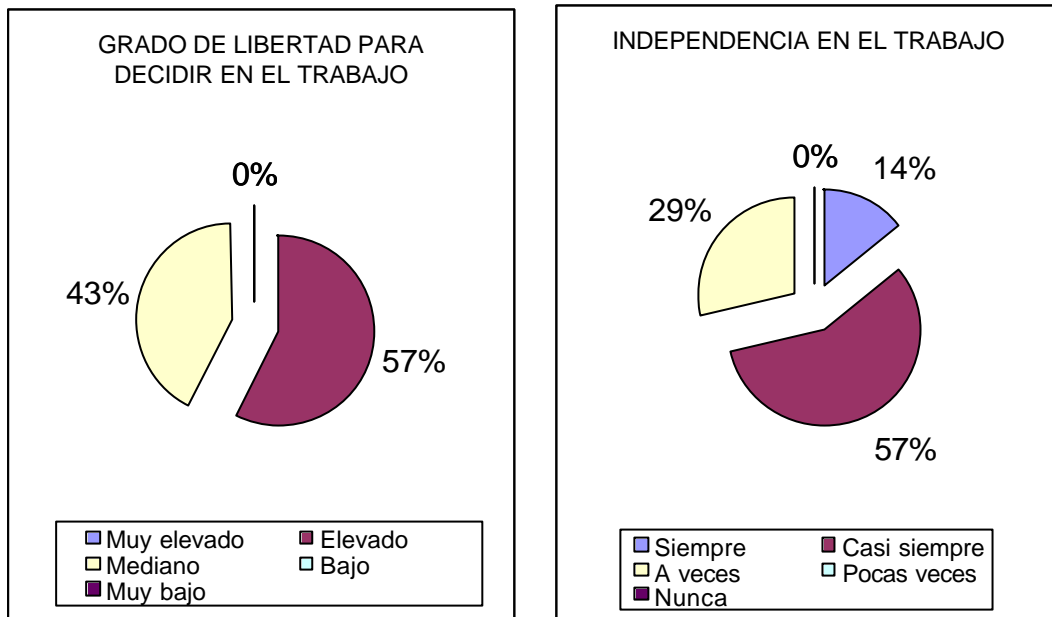
SALARIOS



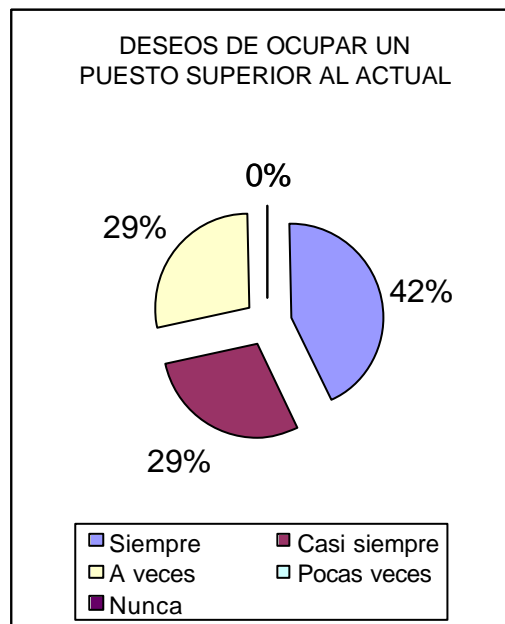
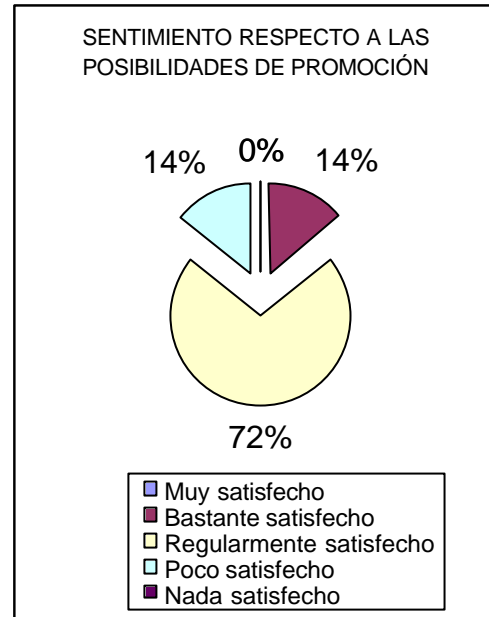
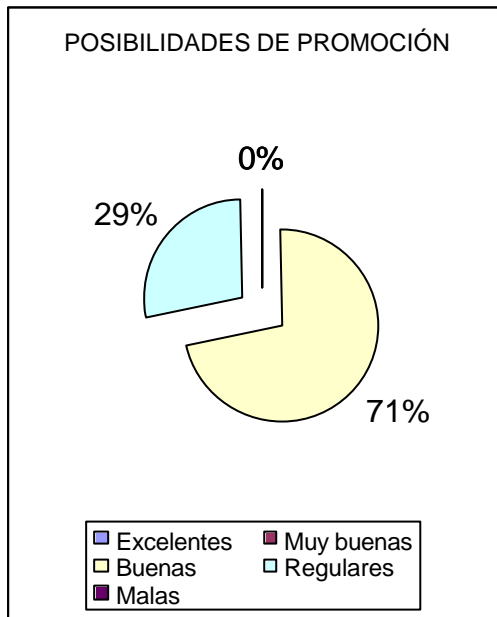
CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA



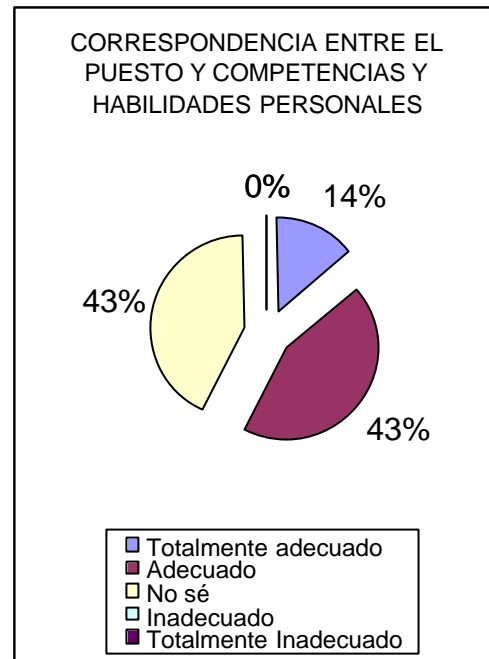
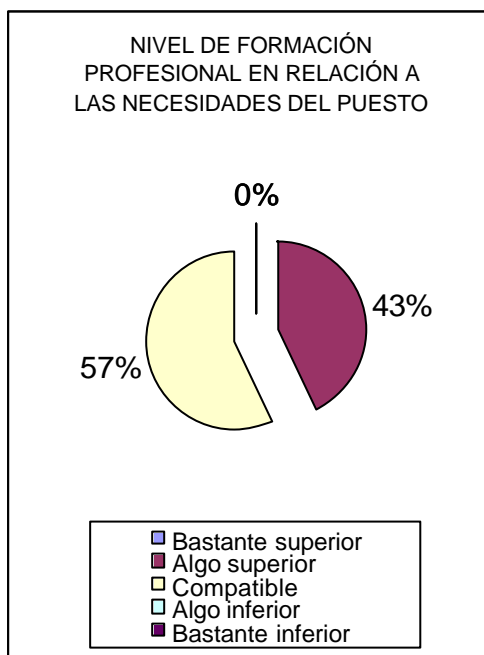
LIBERTAD DE DECIDIR COMO REALIZAR EL TRABAJO



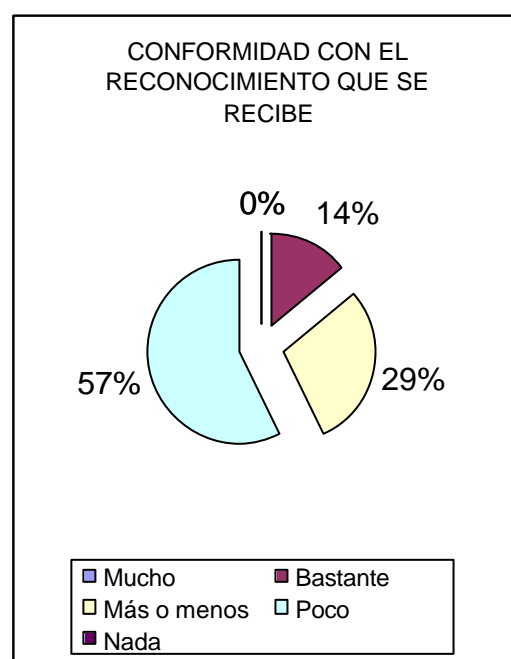
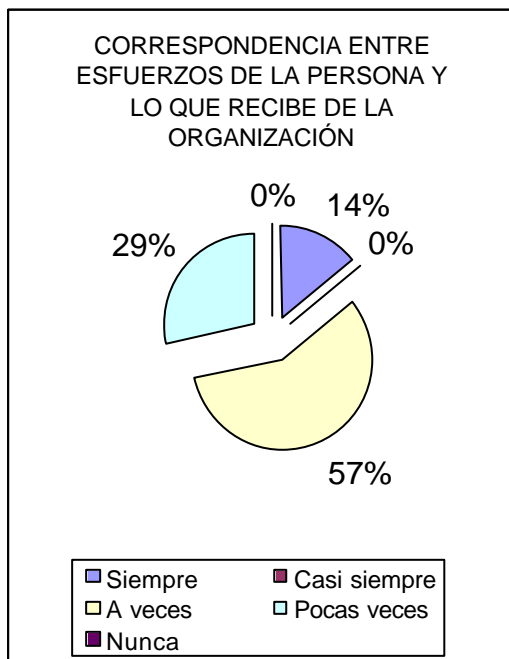
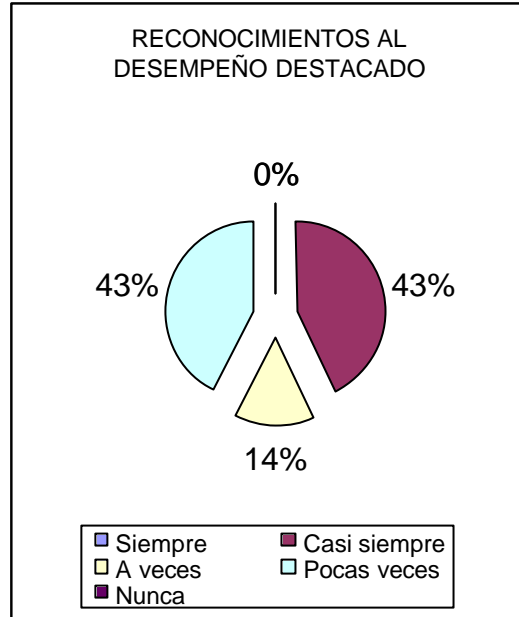
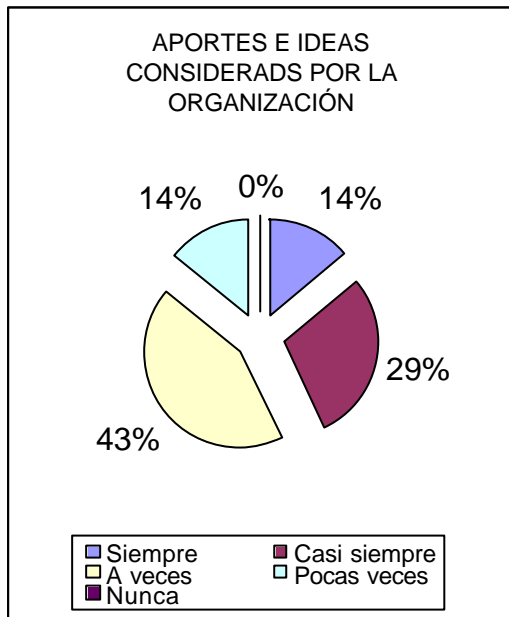
ASCENSOS



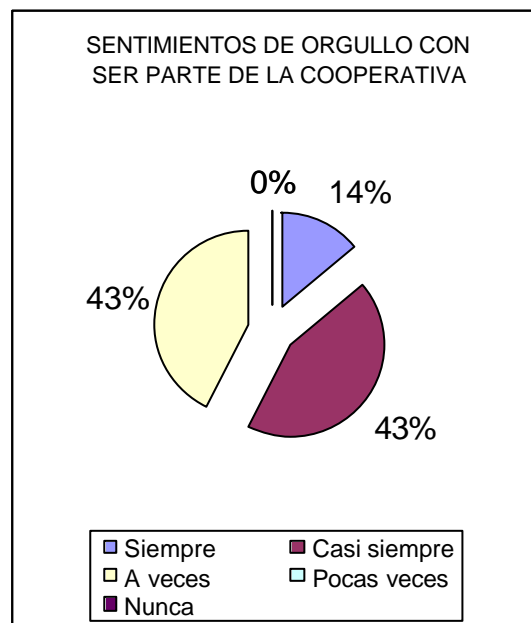
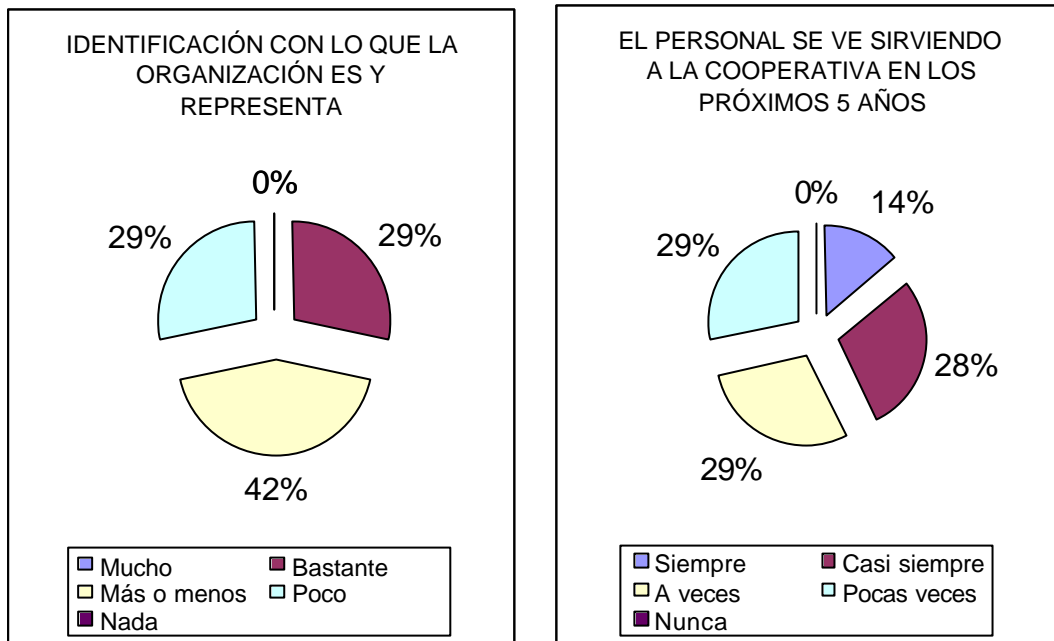
UTILIZACIÓN PLENA DE HABILIDADES PERSONALES



RECONOCIMIENTO



PERTENENCIA



DESARROLLO PERSONAL

