

**Instituto Universitario Aeronáutico
Facultad de Ciencias de la Administración
Licenciatura en Recursos Humanos**



TRABAJO FINAL DE GRADO

**Programa de motivación para COOPI - Cooperativa Integral Regional de
Provisión de Servicios Públicos, vivienda y consumo Ltda.**

PRESENTADO POR:

Domenella Maia Rocío DNI 32504485

Muro Marianela DNI 32772851

TUTORA TFG:

Barrale María Susana

CÓRDOBA

ÍNDICE

ÍNDICE	2
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS.....	4
FORMULARIO C	5
RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
ORGANIZACIÓN.....	8
Historia	9
Estructura funcional.....	10
Visión y misión.....	13
Organigrama.....	14
PARTE I: CONSIDERACIONES PREVIAS AL DIAGNÓSTICO.....	15
DELIMITACIÓN PROVISORIA DE LOS PROBLEMAS Y/ O NECESIDADES ORGANIZACIONALES.....	16
JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	17
OBJETIVOS	18
General:	18
Específicos:	18
MARCO TEÓRICO.....	19
Las cooperativas.....	19
Motivación.....	22
Cultura Organizacional	29
Las condiciones de trabajo	31
La carga de trabajo y sus dimensiones.....	35

Conceptos de compromiso organizacional.	36
Comportamiento	38
Capacitación.....	41
PARTE II: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS.....	47
CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS.	48
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	49
SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO.....	58
PROPUESTA DE MEJORA.....	60
Programa motivacional para Coopí	60
Actividades del programa motivacional:	61
CONCLUSIONES.....	86
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	88

DEDICATORIA

“Dedico este trabajo a las personas que me acompañaron y apoyaron a lo largo
de este camino.

A Mariano por acompañarme en cada nuevo desafío que me propuse.

A mis padres, Adriana y Jorge y mis hermanos Yoel y Eric, porque cada uno
desde su lugar cumplió un rol fundamental en cada etapa de mi vida. Gracias
por acompañarme siempre y confiar en mí.

A Marianela, porque juntas cumplimos este sueño.”

Maia Domenella

“A Mauro, por acompañarme y ser mi sostén a lo largo de toda la carrera y a
Santino por sumarse en el último tramo y ser un motivo más para cumplir este
sueño.

A mi familia, por siempre apoyarme en cada desafío.

A Maia, porque una vez más nos toca compartir algo tan lindo e importante.”

Marianela Muro.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a la Cooperativa Integral por permitirnos llevar a cabo nuestro
Trabajo Final de Grado y brindarnos los espacios necesarios para recolectar la
información.

A nuestra tutora de tesis Lic. Maria Susana Barrale, por guiarnos en este
camino y brindarnos su tiempo y conocimiento.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

**Programa de motivación para COOPI - Cooperativa Integral Regional de
Provisión de Servicios Públicos, vivienda y consumo Ltda.**

Integrantes: Domenella, Maia Rocío. Licenciatura en Recursos Humanos.
Muro, Marianela. Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG: Barrale, María Susana.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Buteler, Constanza.

Vocal 1: Singeser, Olga.

Vocal 2: Malaman, Rossana.

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

.....
.....
.....
.....
.....

RESUMEN

El presente trabajo de intervención, tiene como propósito elaborar un plan de motivación para los trabajadores de COOPI que permita no sólo aumentar la productividad y mejorar el clima organizacional sino también, promover el doble rol que cumplen los trabajadores en la Cooperativa, el de dueño y trabajador a la vez.

Desde la gerencia, sostienen que el personal de la organización no se encuentra comprometido con el doble rol, mientras que según las encuestas realizadas a una muestra de la empresa, los trabajadores ubican en tercer lugar a este factor como uno de los motivantes.

Para analizar este escenario se realizaron entrevistas al subgerente general de la Cooperativa Integral y a las coordinadoras del área de recursos humanos. También se efectuaron encuestas a un grupo de trabajadores de diferentes niveles jerárquicos y áreas.

Por último se diseñó un plan motivacional el cual busca incentivar el compromiso y el doble rol, afianzar las relaciones y el sentido de pertenencia logrando un mejor clima laboral y aumentar la participación de los trabajadores en las actividades de la empresa.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objeto integrar y potenciar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos, cursada en el Instituto Universitario Aeronáutico, mediante un proyecto de intervención que permita aplicar con creatividad, iniciativa y criterio profesional, soluciones eficaces y eficientes a los problemas que se presentan frente a la realidad organizacional.

En nuestro estudio, el área temática de interés se refiere a la motivación de los trabajadores de COOPI - Cooperativa Integral Regional de Provisión de Servicios Públicos, Vivienda y Consumo LTDA, tema que resultó de utilidad para el subgerente de la institución y que fue planteado como una asignatura pendiente dentro de la empresa.

Nuestro trabajo se fundamenta en el interés por ocuparnos en la temática de aquellos factores que influyen en la motivación del personal de la cooperativa como aspecto fundamental para desarrollar un plan motivacional.

En una primera etapa, que constituyó nuestra *fase preparatoria* procedimos a la indagación propiamente dicha a fin de aproximarnos al objeto de estudio, a través de entrevistas al personal de los diferentes niveles jerárquicos y áreas que constituyen a la organización.

En una segunda etapa, se llevó a cabo el procesamiento de la información, para la obtención del diagnóstico y así elaborar la propuesta de mejora.

ORGANIZACIÓN

La empresa seleccionada para realizar el proyecto de intervención es la Cooperativa de agua y servicios de la ciudad de Villa Carlos Paz. (Denominación legal: COOPI - Cooperativa Integral Regional de Provisión de Servicios Públicos, Vivienda y Consumo Limitada).

Los servicios que presta la Cooperativa son las conexiones de agua potable, redes de cloacas, cableado de teléfono, conexiones de gas natural a través de Carlos Paz Gas, posee un Banco Solidario de Sangre y realiza distintas actividades culturales dirigidas a la población en general.

Esta organización cuenta con 136 empleados, presta servicios públicos y gestiona proyectos de extensión social y cultural en la región, promoviendo una mejor calidad de vida para todos, atendiendo al bien común, al desarrollo integral de las personas, al cuidado del medio ambiente y a una equitativa distribución de los recursos.

La estructura funcional de las cooperativas establece como órgano de gobierno un Consejo de Administración que es elegido por los delegados, que son los representantes de las distintas zonas que integran el área de cobertura de los servicios.

Un nexo fundamental en la comunicación entre la Coopi y los usuarios lo constituyen los Delegados Zonales quienes son representantes de los socios en su zona, y elegidos democráticamente por los vecinos y funcionan como vínculo entre la institución y los socios representados.

Dentro de la Cooperativa entienden que la formación es imprescindible para el desarrollo social, invierten permanentemente en capacitar a su personal ya que además de mejorar su rendimiento, los trabajadores obtienen un incremento en la calificación de su mano de obra como una herramienta para el futuro.

Como resultado de todo este proceso, en la actualidad, la Cooperativa Integral es una de las empresas mejor equipadas de la región tanto en recursos humanos como en maquinaria y tecnología. El acceso a la capacitación se ha transformado en uno de los pilares básicos que les permite a los trabajadores realizar una trayectoria fundada en el esfuerzo personal que se ve compensado con un acceso a mejores condiciones laborales y de desarrollo.

Historia

La Cooperativa Integral se ha constituido en una verdadera herramienta de desarrollo que, a través de la prestación de servicios, hace del cooperativismo una realidad cotidiana.

Los antecedentes de la actual Cooperativa Integral pueden rastrearse hacia finales de la década de 1950, cuando una necesidad comunitaria llevó a los vecinos de Carlos Paz a aunarse para solucionar un problema que afectaba a todos: la carencia de agua potable. Así fue que en julio de 1958 se creó, mediante una asamblea popular, la Cooperativa de Aguas Corrientes de Villa Carlos Paz, el primer agrupamiento con visión asociativista. Apenas constituida, comenzó a realizar gestiones ante las autoridades provinciales para solucionar el problema del agua. Logró que éstas se comprometieran a realizar los estudios correspondientes a través de la Dirección Provincial Hidráulica, organismo que elaboró a inicios de 1960 el primer proyecto que contemplaba la captación en Cuesta Blanca y el transporte por gravedad mediante un acueducto que se extendiera desde aquella localidad hasta Villa Carlos Paz.

Las vicisitudes propias de la época hicieron postergar largamente la concreción del proyecto. Entre 1961 y mediados de 1962 se registraron avances cuando, con la ayuda de un préstamo del gobierno provincial, el municipio comenzó a construir el azud nivelador y el acueducto. Esas obras quedaron interrumpidas por problemas administrativos e institucionales. En ese lapso, aquella primera cooperativa quedó virtualmente paralizada. Sin embargo, frente a la adversidad, surgió nuevamente la elección del trabajo compartido como alternativa que se formaliza en 1963 con la fundación de la Cooperativa de Aguas Corrientes, la actual Coopi.

Con el impulso de la nueva institución el proyecto se revitalizó. Luego de los estudios técnicos, en febrero de 1964 se licitaron las obras, comenzando su ejecución al poco tiempo. El proceso derivó en la firma del contrato por el cual la municipalidad otorgó la concesión del servicio de agua a la cooperativa. Este servicio que marcó los orígenes es el que sustentó el crecimiento de la institución. Junto con la población, las necesidades fueron creciendo en

cantidad y calidad. Y en el devenir histórico, el desarrollo inmobiliario estuvo siempre por delante de la prestación de servicios públicos, poniendo en evidencia una falencia en la planificación urbana de la Villa. Desde su creación fue ampliando la cantidad de asociados, los servicios y su radio de cobertura extendiendo así, a través de la práctica, el ejercicio de la solidaridad y el cooperativismo como una realidad cotidiana. Los socios que conforman la Cooperativa son los usuarios de los distintos servicios que presta: agua, cloacas, gas natural, telefonía, Internet, salud y actividades culturales. Actualmente, las prestaciones llegan a todos los habitantes de la ciudad de Villa Carlos Paz y las localidades de San Antonio de Arredondo, Mayu Sumaj, Villa Río Icho Cruz, Cuesta Blanca, Tala Huasi y Estancia Vieja. Actualmente, la Cooperativa Integral sigue promoviendo su razón de ser: el desarrollo colectivo de la solidaridad desde un modelo de gestión participativa.

Estructura funcional

Órganos de Gobierno:

Consejo de Administración.

La estructura funcional de las cooperativas establece como órgano de gobierno un Consejo de Administración que es elegido por los delegados, representantes de las distintas zonas que integran el área de cobertura de los servicios. Además, la normativa vigente (Artículo 50 de la Ley 20.337), prevé la zonificación de la jurisdicción para las cooperativas que poseen más de 5000 asociados y la realización de asambleas electorales por distrito.

En cumplimiento de ello, la elección de los miembros del Consejo de Administración es indirecta, mediante el voto de los delegados zonales. El Consejo está integrado por nueve consejeros titulares y tres suplentes. El mandato de los titulares dura tres años y el de los suplentes uno. Las funciones dentro del Consejo de Administración se deciden en el seno del mismo y se

renueva por tercio anualmente. A partir de este mecanismo de gobierno se abren distintas instancias de participación para los socios-usuarios:

Asambleas Primarias de Distrito.

En ellas participan los asociados con voz y voto, de acuerdo a la zona correspondiente a su domicilio. Son convocadas anualmente y eligen por simple mayoría de votos a los Delegados Zonales. En el caso de la Coopi, la representación zonal establece un Delegado Titular cada cuatrocientos asociados o fracción mayor de doscientos, con mandato por un año. Actualmente se eligen un total de 53 delegados titulares con sus respectivos suplentes que representan en forma proporcional a las seis zonas existentes.

Asamblea de Delegados.

Es la encargada de elegir a los integrantes del Consejo de Administración y a los síndicos. Además aprueba Balances, Memoria Anual e informes correspondientes. Las asambleas pueden ser ordinarias o extraordinarias.

Rol de los Delegados Zonales.

Un nexos fundamental en la comunicación entre la Coopi y los usuarios lo constituyen los Delegados Zonales. Ellos son los representantes naturales de los socios en su zona, ya que han sido elegidos democráticamente por los vecinos y funcionan como vínculo entre la institución y los socios representados.

Cada delegado debe recibir las iniciativas, reclamos y necesidades de los usuarios y transmitirlos al Consejo de Administración en forma oportuna. Por lo tanto, los socios encuentran en su delegado un referente ante quien expresar sus inquietudes. Este mecanismo es una correa que gira permanentemente en doble sentido desde y hacia los asociados y que se nutre de la participación conjunta de delegados y usuarios.

Funciones del Delegado.

La relación de representante y representados se concreta a través de las siguientes acciones que debe realizar el delegado:

- Contactarse periódicamente con los vecinos de su zona y también con el Cuerpo de Delegados.
- Recoger y transmitir a la Cooperativa (ante el Consejo de Administración y las Asambleas) las inquietudes y opiniones de los asociados sobre cuestiones de servicios, sociales, culturales, políticas.
- Participar de las comisiones que organice la institución.
- Requerir al Consejo de Administración los informes políticos, técnicos y administrativos necesarios para que los usuarios tengan información, puedan opinar y sean partícipes de un proceso de Control de Gestión.
- Participar en la elaboración de los presupuestos anuales estratégicos.
- Asistir a los asociados frente a situaciones de reclamo individual o colectivo facilitando la comunicación con la institución y orientando sobre las posibles medidas de acción a seguir.

Visión y misión.

Visión

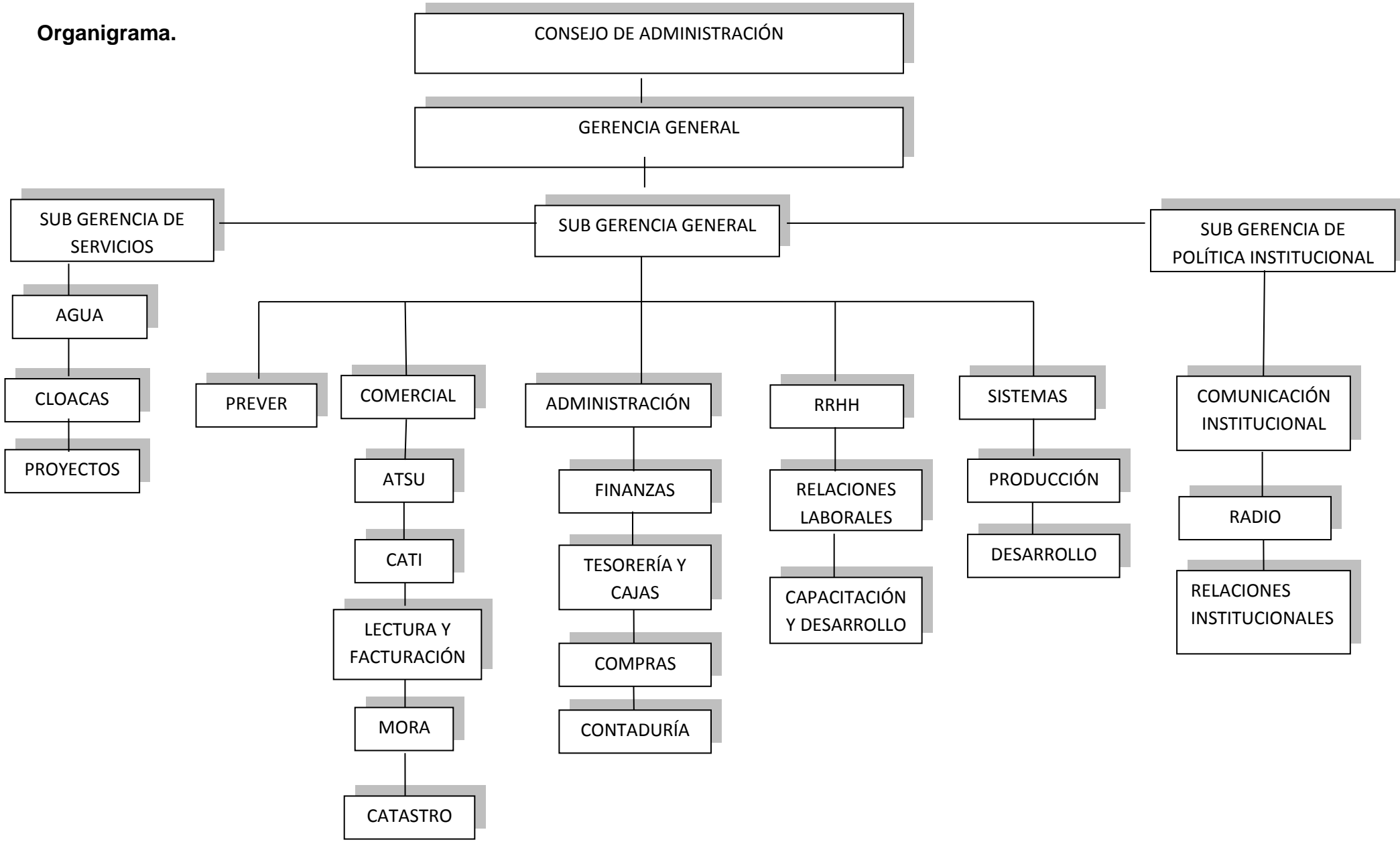
“Queremos ser reconocidos como referentes de la concreción de un proyecto de economía social que incida en una mejor calidad de vida, para todos/as, lograda entre todos/as, y basada en una adecuada administración de los bienes que se nos confían.”

Misión

“Somos una organización que promueve la cooperación como modelo de gestión, en los servicios públicos y en proyectos sociales y culturales en la región, sustentada en un proyecto político que tiene como columna vertebral la consecución del bien común.”

Fuente: www.coopi.com.ar

Organigrama.



**PARTE I: CONSIDERACIONES PREVIAS AL
DIAGNÓSTICO**

DELIMITACIÓN PROVISORIA DE LOS PROBLEMAS Y/ O NECESIDADES ORGANIZACIONALES

Efectuado nuestro primer acercamiento a la organización por medio de la realización de una entrevista con sus diversos actores, podemos reconocer que la misma presenta un escenario particular por ser una institución de tipo cooperativa, sin fines de lucro, donde a los empleados se les asigna un doble rol: el de trabajador y dueño. Además en estas organizaciones, la participación tiene un lugar fundamental en la actividad institucional, siendo éste un aspecto que se encuentra debilitado en esta empresa. Analizando cada una de las respuestas obtenidas, surge como punto crítico sobre el cual trabajar, la motivación del personal, tal como lo menciona la Coordinadora del área de Recursos Humanos “Yo creo que es un aspecto fundamental y que a veces nos falta infraestructura para estar más pendientes de la motivación, creo que a veces el tener la dispersión geográfica que tenemos hace que no estemos tan involucrados en este tema.” A lo que agrega “no hay acciones planificadas para motivar al personal, si hay coordinadores que son más motivadores que otros” Además, tampoco se conocen en esta organización cuáles son los factores que motivan al personal “No está preestablecido en un documento, no es algo que nosotros tengamos formalizado.”

Sin embargo, consideramos que este tema se encuentra a su vez, influido por otros aspectos, como las características propias de este tipo de organizaciones, la política institucional, el entorno inmediato de la organización y el grado de compromiso por parte de los trabajadores.

Por otro lado, de la entrevista realizada al Sub Gerente General pudimos observar que la visión de la gerencia en cuanto a la motivación está relacionada a la política institucional “La visión que siempre ha tenido la dirección de esta cooperativa es potenciar un compromiso de los trabajadores desde el rol de los asociados, cosa que no siempre se logra con todos, se da en diferentes grados con algunos y si bien está definida esa visión, los medios para lograrlos después no se sostienen en el tiempo.”

En base a la realización del pre-diagnóstico organizacional, surgen los siguientes problemas y necesidades:

1. La organización no cuenta con un plan motivacional para los trabajadores.
2. Desconocimiento por parte de la empresa respecto a los factores que motivan a su personal.
3. Existe una falta de compromiso por parte de los trabajadores con respecto al doble rol que se les asigna en la organización.

Considerada esta situación, podemos definir que el problema está dado por la falta de planificación de actividades orientadas a mejorar la motivación del personal. El área de RRHH reconoce estas falencias y está dispuesta trabajar sobre estos temas para lograr cumplir las expectativas de la gerencia y los trabajadores.

JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.

La realización de esta intervención tiene como fin, efectuar un aporte sustancial con respecto a la motivación del personal en la Cooperativa Integral. Para esto debemos trabajar sobre un conjunto de acciones organizadas insertas en un plan coherente con los lineamientos de la organización, aplicado desde la gerencia hacia los mandos operativos.

El objetivo del programa motivacional que se creará como resultado de nuestra intervención es lograr un equilibrio entre las expectativas por parte de la gerencia y los trabajadores y así mejorar la calidad de los servicios que presta la Cooperativa, el rendimiento laboral y el clima organizacional.

OBJETIVOS

General:

Desarrollar un programa motivacional para la Coopi - Cooperativa Integral Regional de Provisión de Servicios Públicos, Vivienda y Consumo Ltda. para encaminar las actividades hacia los objetivos organizacionales y la satisfacción de los trabajadores.

Específicos:

1. Indagar mediante cuestionarios y entrevistas las acciones que se llevan a cabo actualmente en la Cooperativa para motivar al personal.
2. Conocer los factores que motivan al personal de la Cooperativa.
3. Analizar la información proporcionada por el personal a través de las encuestas, para seleccionar alternativas de cambio.
4. Idear acciones concretas en la Gestión de Recursos Humanos orientadas a los objetivos organizacionales y a satisfacer las necesidades del personal.
5. Realizar el seguimiento y control de la puesta en marcha de dicho programa motivacional.

MARCO TEÓRICO

Las cooperativas

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas. (Material de estudio de curso de cooperativismo dictado por Ernesto Paiva. 2014. Pag 5).

Los órganos que dirigen los destinos de una cooperativa son la asamblea de Asociados y el Consejo de Administración.

Pueden ser asociados de una cooperativa las personas físicas mayores de 18 años, los menores de edad por medio de sus representantes legales y los demás sujetos de derecho, inclusive las sociedades por acciones, siempre que reúnan los requisitos establecidos por el estatuto.

Los derechos de los asociados son: utilizar los servicios de las cooperativas, proponer iniciativas de interés social, participar en las Asambleas con voz y voto, aspirar a ocupar cargos en el Consejo de Administración, solicitar al Síndico información sobre las constancias de los demás libros contables y sociales, requerir conjuntamente con otros asociados Asamblea Extraordinaria conforme a normas estatutarias, participar de los excedentes y decidir en Asamblea su forma de distribución.

Las obligaciones de los Asociados son: cumplir con los compromisos que contraiga con la cooperativa, suscribir y aportar capital, acatar las Resoluciones de los Órganos Sociales sin perjuicio del derecho de recurrir contra ellas, acatar las disposiciones del estatuto, reglamento interno y legislación vigente., participar activamente en la cooperativa, prestar su trabajo personal en la tarea o especialidad que se le asigne, mantener actualizado su domicilio informando fehacientemente cualquier cambio al respecto.

Los principios cooperativos son:

- Asociación Voluntaria y Democrática: Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de

utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de asociarse, sin discriminaciones raciales, políticas, religiosas, sociales o de género.

- Control democrático de los asociados: las entidades cooperativas son organizaciones democráticamente gestionadas por los asociados, quienes participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos como representantes son responsables ante los asociados. En las cooperativas de primer grado los asociados tienen iguales derechos de voto (1 socio 1 voto) y las cooperativas de otros niveles se organizan asimismo en forma democrática.
- Participación económica de los asociados: los asociados contribuyen equitativamente en la formación del capital de sus cooperativas y lo gestionan democráticamente. Los asociados suelen recibir una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito. Destinan los excedentes a todos o alguno de los siguientes fines: desarrollo de la cooperativa, posiblemente mediante la constitución de reservas de las cuales una parte al menos, debe ser indivisible- la distribución a los asociados en proporción a sus operaciones con la cooperativa y el apoyo a otras actividades aprobadas por los asociados.
- Autonomía e Independencia: las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus asociados. Si intervienen en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o captan capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control por parte de los socios y mantienen su autonomía e independencia.
- Educación, Capacitación e Información: las cooperativas brindan educación y capacitación a sus asociados, representantes elegidos, administradores y empleados, de manera que puedan contribuir efectivamente al desarrollo de ellas. Informan al público en general, particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, acerca de la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

- Cooperación entre Cooperativas: las cooperativas sirven más efectivamente a sus asociados y fortalecen al movimiento cooperativo, trabajando mancomunadamente a través de las estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- Preocupación por la Comunidad: a la vez que atienden las necesidades de sus asociados, las cooperativas trabajan en pro del desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por ellos.

Los valores en que se basan las cooperativas son:

- Ayuda mutua: refiere a que el desarrollo individual solo puede tener lugar en asociación con otras personas, ya que por sí sola, la persona, se encuentra más limitada. En este aspecto las cooperativas son instituciones que fomentan la educación y el desarrollo continuo de todos aquellos que participan en ellas.
- Igualdad: el factor humano es fundamental en las cooperativas, los socios deben ser considerados de la manera más igualitaria posible, tanto en sus derechos como en sus deberes.
- Equidad: es la forma en que se trata a los socios en una cooperativa, por ejemplo, deben ser equitativos la distribución de excedentes, la reducción del capital, etc.
- Solidaridad: una cooperativa es una asociación basada en la participación y esfuerzo conjuntos. Los socios tienen la responsabilidad de asegurar que todos ellos reciban el trato más justo posible y que nunca se pierda de vista el interés general.

Las Cooperativas de Servicios Públicos fueron creadas para brindar los servicios públicos como electricidad, gas, teléfono y agua potable. Cumplen un rol fundamental en el desarrollo de numerosas ciudades, resolviendo problemas y cubriendo nuevas necesidades de asociados y usuarios.

Motivación

“Motivación es el concepto que utilizamos cuando describimos las fuerzas que actúan en o dentro de un individuo para iniciar y dirigir su comportamiento.” (Gibson, Ivancevich, Donnelly. Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. Año 2006. Pág. 132).

Al hablar de necesidades hacemos referencia a las carencias que experimenta un individuo en un determinado periodo de tiempo.

Por ende, la motivación humana es cíclica ya que se generan nuevas necesidades a medida que se van satisfaciendo otras.

Teorías de motivación

Las teorías de motivación se dividen en dos categorías: teorías de contenido y de proceso. Dicha distinción fue establecida por Campbell, Dunnette, Lewler y Weik (1970) y por Miner y Dachler (1973).

Teorías de contenido

Centran su atención en los factores de la persona, que fortalecen, orientan, mantienen y detienen la conducta. Estas teorías pretenden determinar las necesidades específicas que motivan a la gente. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001, pág. 148-159).

1. Jerarquía de necesidades de Maslow

Supone que las necesidades de las personas dependen de lo que ya tienen. Por tanto, en este sentido, una necesidad satisfecha no es un motivador. Las necesidades humanas organizadas de acuerdo a una jerarquía e importancia son:

- 1) Fisiológicas: la necesidad de alimentos, bebidas, albergue y alivio del dolor.

- 2) Seguridad: la necesidad de sentirse liberado de amenazas, es decir, la seguridad frente a sucesos o ambientes amenazantes.
- 3) De pertenencia, de interacción social y de amor: la necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.
- 4) Estima: la necesidad de autoestima y de ser respetado por los demás.
- 5) Autorrealización: la necesidad de realizarse a si mismo maximizando la utilización de capacidades, destrezas y del potencial propio.

Esta teoría parte del supuesto de que las personas buscan satisfacer sus necesidades más básicas antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de necesidades de un nivel superior como es la autorrealización.

2. Teoría ERC de Alderfer

Al igual que Maslow, Alderfer categoriza las necesidades en un orden jerárquico pero en tres niveles:

- 1) Existencia: necesidades que se ven satisfechas por factores como los alimentos, el aire, el agua, el salario y las condiciones laborales.
- 2) Relación: necesidades que se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales significativas.
- 3) Crecimiento: necesidades satisfechas por el individuo que hace aportes creativos o productivos.

Esta teoría, sugiere que, además del proceso de satisfacción-progresión (una necesidad satisfecha es impulsora de una nueva necesidad) que propone Maslow, también está en juego un proceso de frustración-regresión. Es decir, si una persona se ve frustrada en sus intentos por satisfacer sus necesidades de crecimiento, vuelven a resurgir las necesidades de relación como principal fuente de motivación, haciendo que el individuo reoriente sus esfuerzos a una necesidad de orden inferior.

3. Teoría de los dos factores de Herzberg

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

Hay un conjunto de condiciones extrínsecas (a lo que llamamos contexto laboral) y que incluye el salario, la seguridad en el trabajo, las condiciones laborales, el status, entre otras. La presencia de estas condiciones, no necesariamente motivan al trabajador pero su ausencia genera insatisfacción. Las condiciones externas reciben el nombre de factores insatisfactorios o higiénicos.

También existe un conjunto de condiciones intrínsecas (llamados contenido del trabajo) que incluyen sentimientos de logro, aumento de reconocimiento, aumento de responsabilidad. La ausencia de estas condiciones no resulta insatisfactoria pero su existencia induce elevados niveles de motivación que dan lugar a buenos resultados laborales.

4. Teoría de las necesidades aprendidas de Mc Clelland

Esta teoría propone que una persona con una fuerte necesidad estará motivada a aprender las conductas apropiadas para satisfacer esa necesidad. Las necesidades de una persona se aprenden de la cultura de una sociedad. McClelland divide a las necesidades en tres grupos: Necesidades de logro, necesidades de afiliación y necesidades de poder, y sostiene que cuando una necesidad se hace intensa motiva a la persona a adoptar el tipo de comportamiento que lleva a satisfacerla.

Teorías de proceso

Son teorías que describen y analizan el proceso por el cual la conducta se energiza, se mantiene y se detiene.

El aprendizaje es un proceso por el cual se produce un cambio relativamente duradero en la conducta del individuo como consecuencia de la práctica.

Albert Bandura presenta el concepto de aprendizaje social y se refiere al hecho de que las personas adquieren casi todas las conductas observando e imitando a otros en un contexto social. Sostiene que las conductas están determinadas tanto por características personales como por condiciones medioambientales. Según el autor, esta teoría explica la conducta en términos de una continua interacción entre los determinantes cognitivos, conductuales y medioambientales. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001, pág. 169-194).

1. Teoría de las conductas operantes de Skinner

Las conductas que se pueden controlar modificando las consecuencias que les siguen a ellas se conocen como operantes. Una conducta operante es fortalecida o debilitada en función de los eventos que siguen a ellas tales como reforzadores y/o castigos.

Principio de condicionamiento operante

La motivación es una causa interna de la conducta mientras que el refuerzo es una causa externa.

Existen dos tipos de refuerzos: el refuerzo positivo se produce cuando a una respuesta a un estímulo le sigue una consecuencia evaluada como positiva, por lo tanto el refuerzo positivo es algo que al tiempo que fortalece la respuesta induce la repetición de la conducta que precedió al reforzamiento. El refuerzo negativo se refiere a un aumento en la frecuencia de una conducta tras la remoción de algo desagradable, inmediatamente después de la respuesta.

El castigo es una consecuencia indeseable que resulta en la supresión de la conducta que la causó. El castigo cuando se aplica envía el mensaje de que no se debe hacer algo. Al aplicar un castigo se debe tener en cuenta que los resultados del castigo no son tan predecibles como los del premio, los efectos de un castigo son menos permanentes que los del premio y el castigo suele ir acompañado de actitudes negativas hacia el que administra el castigo, así como hacia la actividad que llevó al mismo.

La extinción reduce la frecuencia de la conducta no deseada, debido a que no se administra el refuerzo positivo. Cuando esto ocurre los individuos mantienen su conducta durante algún tiempo, si la falta de refuerzo continúa, la conducta eventualmente disminuye.

Entonces, el refuerzo positivo ocurre cuando una consecuencia valorada positivamente sigue a una respuesta frente a un estímulo. El refuerzo negativo ocurre cuando una conducta causa algo indeseado que se quiere alejar. El castigo ocurre cuando una conducta no deseada es seguida por una consecuencia negativa. En la extinción la conducta es debilitada por el retiro de algo positivo.

2. Teoría de las expectativas

Vroom define la motivación como un proceso que controla la elección de las formas alternativas de control sobre la actividad voluntaria, es decir que la mayoría de las conductas están bajo control voluntario de las personas y motivadas por ellas.

Según esta teoría un empleado enfrenta una serie de resultados del primer nivel y selecciona uno basándose en cómo se relaciona éste con los resultados del segundo nivel. Las preferencias del individuo se basan en la fortaleza (valoración) del deseo de conseguir el segundo nivel, y en la percepción de la relación entre los resultados del primero y del segundo.

Al referirnos a los logros del primer nivel hacemos referencia a aquellos que se derivan de las conductas que se asocian con la realización del trabajo tales como, productividad, ausentismo, movilidad y calidad de la productividad.

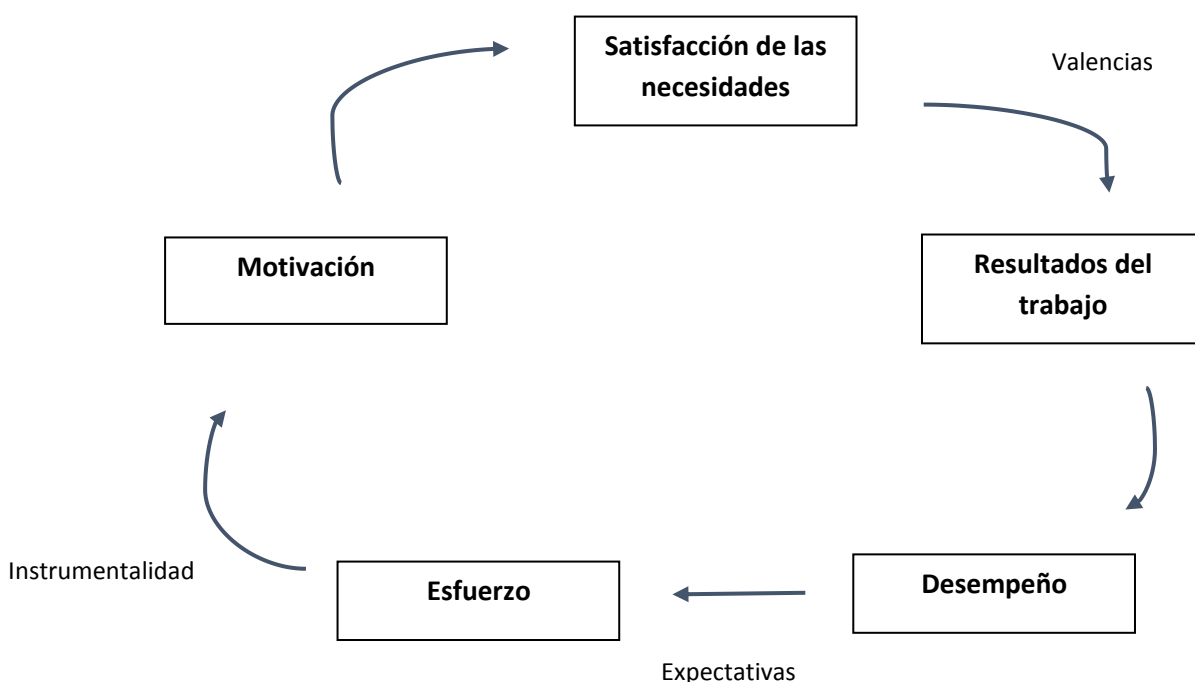
Los logros del segundo nivel son aquellos hechos que vienen motivados por los resultados del primer nivel, tales como el incremento salarial por méritos, la aceptación por rechazo del grupo o los ascensos.

La instrumentalidad corresponde a la percepción del individuo de que los logros del primer nivel están relacionados con los logros del segundo nivel. Vroom sugiere que la instrumentalidad puede tener valores desde -1 (el segundo nivel no depende del primero) hasta +1 (el primer resultado es necesario para que se produzca el segundo).

La valoración es el nivel de preferencia de una persona sobre un resultado en particular. Un resultado es valorado positivamente cuando se prefiere, y negativamente cuando no se prefiere o se intenta evitar. Cuando la valoración es 0 significa que al individuo le es indiferente que se produzca o no.

La expectativa es la probabilidad percibida de que un acto particular será seguido por un logro particular. Se valoran desde 0 que indica que no hay probabilidad de que un resultado siga una conducta a +1 que indica la seguridad de que un determinado resultado siga a una conducta.

A través del *Ciclo de la conducta* relacionaremos los conceptos de la Teoría de las expectativas:



Fuente: Aldag, R. y Brief A. Diseño de tareas y motivación del personal. Pag 29. Año 2000.

3. Teoría de la equidad

Teoría que examina las discrepancias dentro de la persona después que ésta ha comparado su grado de logros en referencia a otras personas. Esta teoría

de motivación se basa en la presunción que individuos, que trabajan en condiciones de intercambio de beneficios con la organización, están motivados por un deseo de ser tratados con equidad en el trabajo.

Los cuatro puntos importantes de esta teoría son:

- 1) La persona: el individuo que percibe la equidad o falta de la misma.
- 2) Otros con quienes compara: cualquier individuo o grupo de individuo que la persona utiliza como referentes en relación a nivel de logros.
- 3) Input: características individuales aportadas por la persona al trabajo (habilidades, experiencia, edad).
- 4) Resultados: lo que la persona recibió del trabajo.

La equidad existe cuando los empleados perciben que la razón entre sus input con sus resultados son equivalentes con las razones existentes en empleos similares. La falta de equidad existe cuando estas razones no son equivalentes: la propia relación individual de input y el resultado podría ser mayor o menor que la de otros.

4. Teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke

Es el proceso de establecer metas. En muchos casos supone el trabajo conjunto de superiores y subordinados para satisfacer los objetivos para el subordinado durante un periodo determinado de tiempo.

Las metas e intenciones conscientes de un individuo son los determinantes principales del comportamiento, es decir que una de las características más sobresalientes de la conducta intencional es su tendencia a mantenerse hasta haber logrado sus objetivos.

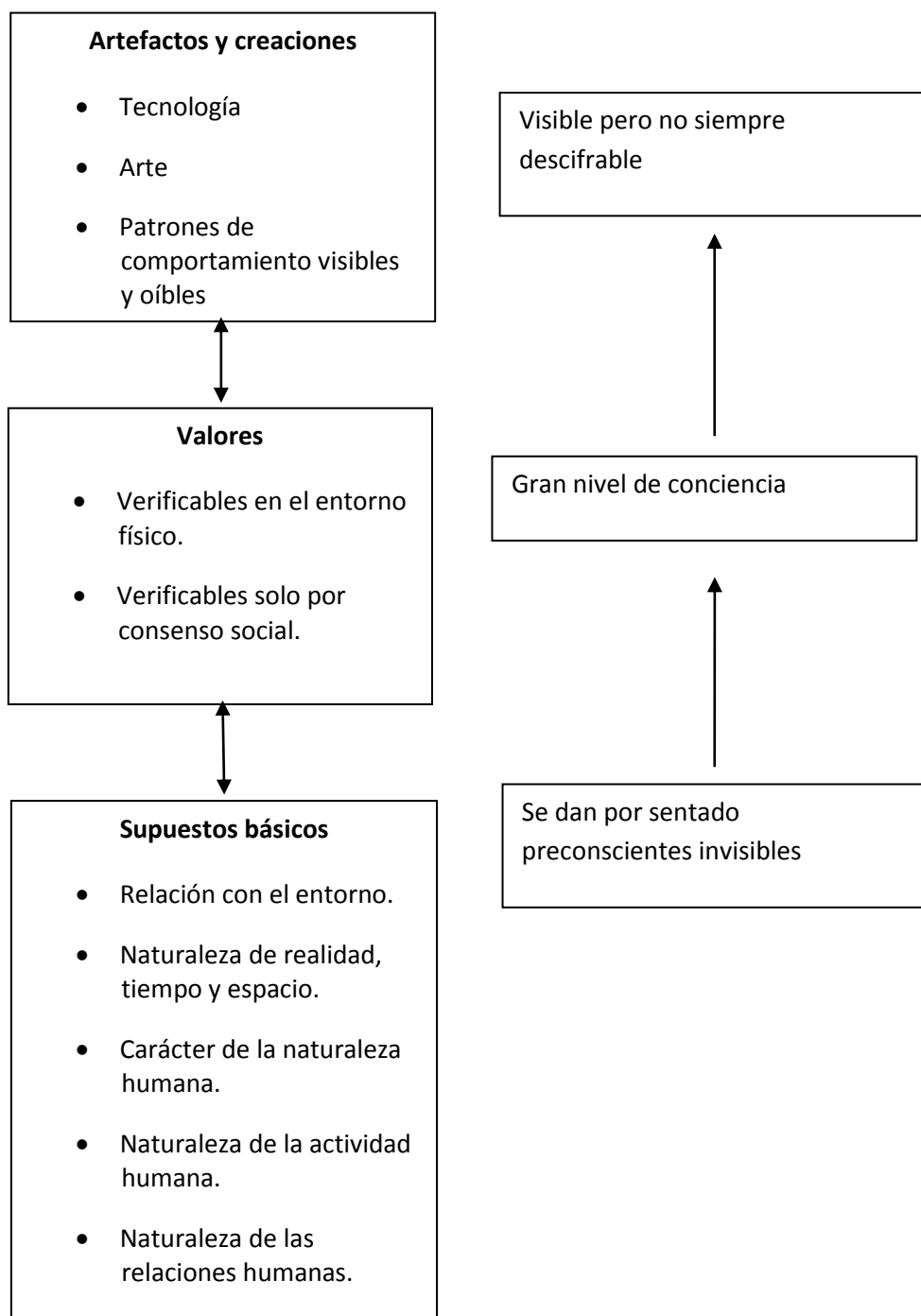
Un objetivo es un logro específico que un individuo trata de alcanzar; el objetivo de una acción. Al hablar de objetivos conscientes hacemos referencia a los objetivos principales de lo que está convencida una persona y por los cuales se esfuerza en su orientación conductual.

Cultura Organizacional

Es lo que los empleados perciben y cómo esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas.

Edgard Schein (1981) define la cultura como un patrón de suposiciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo en la medida que aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y por lo tanto ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir frente aquellos problemas. Cultura organizacional y sistemas de valores sociales (Gibson, Ivancevich, Donnelli, 10° edición, 2001).

Modelo organizacional de los tres estratos de Schein:



Cultura organizacional y sistemas de valores sociales (Gibson, Ivancevich, Donnelli, 10° edición, 2001. Pág. 31)

Las organizaciones son capaces de funcionar en forma eficaz solo cuando existen valores compartidos entre los empleados. Los valores son deseos o anhelos consientes y afectivos de las personas y que guían su comportamiento.

Una cultura fuerte está caracterizada por empleados que comparten valores centrales.

Las condiciones de trabajo

La organización y el contenido del trabajo.

Estos dos factores están determinados directamente por el tipo de proceso de trabajo que predomine en la empresa y particularmente en el puesto de trabajo.

- a) Según Julio Cesar Neffa (1988, Pág. 76) la organización del trabajo se caracteriza por dos elementos; *la división social del trabajo*, es decir la separación o integración por una parte de las tareas de concepción-preparación de la producción, las cuales han quedado en manos de los empleadores por intermedio del personal de dirección, y por otra parte de ejecución que han sido asignadas a los trabajadores.

Con el segundo elemento hacemos referencia a *la división técnica del trabajo*, se refiere a la mayor o menor parcialización de las tareas asignando a cada trabajador en un tiempo determinado.

- b) El contenido del trabajo: los factores más importantes que incluye son:
- La descripción del puesto, que incluye la naturaleza misma de la tarea prescripta.
 - Las calificaciones profesionales, requeridas por el puesto de trabajo para que se lleve a cabo la tarea.

- Las mayores o menores posibilidades que tienen los trabajadores que ocupan el puesto, para utilizar y desarrollar las calificaciones profesionales de que disponen.
- El grado de responsabilidad, que se asigna al trabajador en virtud del puesto de trabajo que ocupa.
- El carácter individual o colectivo del puesto de trabajo.
- El grado de autonomía, de interdependencia o de subordinación del trabajador que ocupa el puesto respecto de los demás.
- Las posibilidades normales de promoción profesional que son inherentes al puesto.

La duración y configuración del tiempo de trabajo

El trabajo debe permitir al trabajador disponer de tiempo libre para su descanso. Establecer la jornada de trabajo implica tener en cuenta las normas vigentes que determinan límites o bases para la fijación de: la duración de la misma, los descansos dentro de la jornada de trabajo, los periodos de descanso semanal, las licencias por vacaciones anuales y por otras razones, las horas y jornadas de trabajo de carácter extraordinario, el trabajo nocturno y trabajo por turno y por equipo, la edad mínima de ingreso al trabajo, la edad máxima de permanencia en la actividad.

Los sistemas de remuneración.

“La remuneración por tiempo de trabajo consiste en una suma predeterminada por cada unidad de tiempo que se acuerde, cualquiera sea el rendimiento, mientras que la remuneración según el rendimiento puede fijarse en una suma de dinero por cada tarea completada...” “... También existen sistemas mixtos compuesto por un elemento fijo, un elemento que varía según sea el número

de piezas manufacturadas o productos recogidos y un elemento que se calcula según sea el rendimiento colectivo obtenido por un departamento de la empresa.” (Neffa,1988, pag 81)

La Ergonomía.

La Ergonomía “estudia la actividad del hombre en situación de trabajo para identificar las relaciones existentes entre los objetos de trabajo, los medios de trabajo, la actividad de los trabajadores, las condiciones de trabajo y los efectos que dichas interrelaciones pueden significar sobre la salud de los trabajadores y la eficiencia de la producción.” Neffa, 1988, pág. 84.

La transferencia de tecnologías.

En los países en vía de desarrollo se importa tecnologías que no son adecuadas a la cultura de sus habitantes. Lo ideal, es que la importación de los objetos de trabajo se realice exigiendo que dichos elementos cuenten con las instrucciones en el idioma correspondiente y hayan cumplimentado los procedimientos en cuanto a seguridad e higiene.

El modo de gestión de la fuerza de trabajo

Siguiendo a Neffa (1988)

- a) Estabilidad o precariedad: tiene repercusiones directas o indirectas no solo sobre los factores de riesgos presentes en el medio ambiente de trabajo y en las condiciones de trabajo, sino también sobre las condiciones generales de vida.
- b) El sistema y los niveles de autoridad jerárquicas: entre la dirección y el trabajador que tiene la responsabilidad operativa puede haber muchos o pocos escalones e intermediarios y la comunicación entre

los mismos puede ser permanente o esporádica, rígida o flexible. Todo ello forma parte de las condiciones de trabajo.

- c) El estilo de gestión: el estilo adoptado influirá sobre la vida afectiva y relacional de los trabajadores subordinados e incluso puede facilitar o dificultar la comprensión del trabajo prescripto.
- d) El sistema de incorporación y desarrollo del personal: también forman parte del modo de gestión de la fuerza de trabajo los criterios y procedimientos en cuanto a la selección y reclutamiento del personal, la inducción, la capacitación, la movilidad interna, la evaluación del desempeño, así como las sanciones y promociones que puedan resultar.

Los servicios sociales y asistenciales para bienestar de los trabajadores y de sus familias.

Los más frecuentes son los siguientes: el mejoramiento del nivel de las remuneraciones reales, servicios de restaurant, servicios sanitarios, guarderías infantiles, servicios de transporte, servicios médicos asistenciales, provisión de viviendas, actividades e instalaciones para actividades deportivas, culturales, artísticas y recreativas y servicios de carácter financiero.

La posibilidad de participación de los trabajadores

Puede manifestarse tanto en la gestión de la empresa, como en el mejoramiento de las condiciones y medioambiente de trabajo y en el proceso de modernización y de introducción de nuevas tecnologías.

La carga de trabajo y sus dimensiones.

Neffa (1988), sostiene que la carga global de trabajo es la resultante de los diversos factores del medio ambiente de trabajo y de las condiciones de trabajo que están determinadas por el proceso de trabajo vigente en la empresa.

Se debe distinguir dentro de la carga global de trabajo a sus tres dimensiones: física, psíquica y mental.

La carga física y el esfuerzo muscular

La carga física puede adoptar dos modalidades:

- a- Estática: se denomina así al esfuerzo físico realizado en condiciones tales que la contracción de los músculos es continua y se mantiene durante cierto tiempo.
- b- Dinámica: es caracterizada por la sucesión de tensiones y distensiones de los músculos activos.

La carga mental

Se refiere a los requerimientos y exigencias del puesto de trabajo en cuanto a las actividades de tipo cognitivo que se originan en los mecanismos del pensamiento teniendo en cuenta el límite de las capacidades mentales humanas.

La carga psíquica

Los principales factores que forman parte de la carga psíquica en un ambiente laboral son:

- a- El grado de iniciativa que requiere un puesto de trabajo respecto de la persona que lo ocupa, de esto dependerá el grado de autonomía que posee el trabajador en su tarea.

- b- El grado de ambigüedad acerca de los resultados de la tarea realizada: hace referencia a conocer si se cumplieron o no los objetivos del trabajo.
- c- El status social o el reconocimiento social de la actividad propia a cada puesto de trabajo en virtud de las calificaciones profesionales requeridas.
- d- La comunicación que se establece desde un puesto de trabajo con los demás.
- e- La cooperación que se requiere de un puesto de trabajo respecto de los demás.
- f- Las relaciones o contactos con el usuario, cliente y el público constituyen un requerimiento del puesto de trabajo para quienes lo ocupan.
- g- La contradicción que surge de la situación provocada por necesidades insatisfechas ante la percepción de bienes o servicios producidos por aquellos trabajadores que no tienen los recursos como para acceder a su uso o consumo.
- h- La responsabilidad del manejo de dinero.

Conceptos de compromiso organizacional.

Steers (1977) (citado por Arias, 2001, pág. 8) define compromiso como “la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”.

Robbins (1999, pág. 142) lo define como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”.

Davis y Newstrom (1999, pág. 279) lo definen como “el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella”.

Según Hellriegel y Colbs (1999, pág. 56) es “la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización y se caracteriza por:

- Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización
- Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización
- El deseo de pertenecer a la organización.”

Dimensiones del Compromiso Organizacional

Meyer y Allen (citados por Arias, 2001) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

Compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

Compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

Compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

El término compromiso organizacional reúne diferentes aspectos que están relacionados directamente con el apego afectivo a la organización, con los costos que le significan al trabajador dejar la organización y con la obligación de permanecer en la misma. De aquí surgen tres componentes del compromiso:

Identificación: es la aceptación de las metas organizacionales, tener las mismas creencias, propósitos, ideas, objetivos, que los de la empresa.

Membresía: es el deseo de permanecer como miembro. Sentimiento de pertenencia a la organización, ser parte de la misma.

Lealtad: cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla.

El compromiso organizacional probablemente es un mejor predictor de desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia. (Robbins, 1999).

Comportamiento

El análisis del comportamiento requiere considerar las variables que influyen directamente en el individuo. Dichas variables individuales incluyen habilidades y capacidades, antecedentes y variables demográficas. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, Las Organizaciones, 10° edición).

El comportamiento de un empleado es complejo porque es influido por diversas variables ambientales y muchos factores, experiencias y vivencias individuales muy distintas. Variables individuales como las capacidades o habilidades, la personalidad, las percepciones y las experiencias afectan el comportamiento.

Dado que el comportamiento humano es demasiado complejo para ser explicado por una generalización, el análisis se centra en tres variables psicológicas importantes: la percepción, las aptitudes y la personalidad.

Existe un acuerdo general, el cual sostiene:

- El comportamiento es ocasionado.
- El comportamiento se orienta a las metas.
- El comportamiento que puede ser observado es mensurable.
- El comportamiento que no es directamente observable, también es importante en el cumplimiento de las metas.
- El comportamiento es motivado.

Diferencias individuales

Capacidades y habilidades: las capacidades y habilidades cumplen una función importante en el comportamiento y desempeño individual. Una capacidad es un rasgo innato o aprendido que permite a una persona hacer algo mental o físico. Las habilidades son actitudes relacionadas con las tareas.

Clasificación demográfica: entre las categorías demográficas más importantes, está el género, la raza y la diversidad cultural. Estos factores influyen directamente sobre indicadores como el nivel de ausentismo, desempeño laboral y tasas de rotación.

Variables psicológicas individuales

Percepción: la percepción es un proceso cognitivo, ayuda a los individuos a seleccionar, organizar, almacenar e interpretar estímulos en una imagen significativa y coherente del mundo para influir en el comportamiento y formar actitudes

El mapa cognitivo del individuo es una construcción parcial, personal en las que ciertos objetos seleccionados por el individuo para una función importante son percibidos de una manera individual.

Atribución: al hecho de observar los comportamientos y sacar conclusiones, se le conoce como hacer una atribución. Las atribuciones de disposición enfatizan algún aspecto del individuo tal como la capacidad, habilidad o motivación interna. Una atribución situacional enfatiza el efecto del ambiente en el comportamiento.

Para decidir si un comportamiento debe ser atribuido a la persona o a la situación, se utilizan tres criterios:

- 1- Consensos: si la mayoría de las personas harían lo mismo en una situación determinada hay menos probabilidad de poder atribuir el comportamiento a las cualidades únicas de las personas.
- 2- Distinción: si un comportamiento es inusual o atípico para una persona entonces inferimos que algún factor situacional debe ser responsable. Pero si la persona se comporta con frecuencia de esa forma tendemos hacer una atribución personal.
- 3- Consistencia: cuando el comportamiento ocurre de manera inconsistente tendemos hacer atribuciones situacionales.

Actitudes: una actitud es un sentimiento positivo o negativo, o un estado mental de disposición, aprendido y organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona.

Las actitudes son aprendidas, definen nuestras predisposiciones hacia determinados aspectos del mundo y proporcionan la base emocional de nuestras relaciones interpersonales y la identificación con los demás.

El afecto, la cognición y el comportamiento determinan actitudes y viceversa:

- Afecto: es el componente emocional de una actitud y es aprendido de los padres, maestros y compañeros miembros del grupo.
- Cognición: el componente cognitivo de una actitud consta de las percepciones, opiniones y creencias de una persona. Se refiere a los procesos de pensamiento, con un énfasis especial en la racionalidad y la lógica.
- Comportamiento: se refiere a la intención de una persona a actuar hacia algo o alguien en cierta forma.

Actitudes y satisfacción laboral: la satisfacción laboral es una actitud que los individuos tienen acerca de sus empleos. Resulta de las percepciones de sus puestos y se basa en factores del ambiente laboral, como el estilo del supervisor, las políticas y procedimientos, la afiliación al grupo de trabajo, las condiciones de trabajo y prestaciones. Existen 5 dimensiones en particular que tienen características fundamentales:

- 1- Paga: la cantidad recibida y la cantidad de pago percibida.
- 2- Puesto: grado en que las tareas laborales son consideradas interesantes y proporcionan oportunidades para aprender y aceptar responsabilidad.
- 3- Oportunidades de ascenso: la disposición de ocasiones para avanzar.
- 4- Supervisor: las capacidades del supervisor para demostrar interés y preocupación por los empleados.
- 5- Compañeros de trabajo: grado en que los compañeros de trabajo son amigables, competentes y cooperadores.

Capacitación.

La capacitación es vital en el éxito de las organizaciones. En la actualidad, tanto para los gerentes como para los empleados, es fundamental desarrollar habilidades para llevar a cabo sus tareas nuevas y alcanzar los objetivos organizacionales.

Para asegurar que las inversiones de capacitación y desarrollo tengan el máximo efecto en el desempeño de las personas y las organizaciones, se debe utilizar un enfoque de sistemas el cual engloba cuatro fases:

1. Evaluación de necesidades: El personal de recursos humanos debe estar alerta a los tipos de capacitación requeridos, donde y quien lo necesita. Que una persona no logre los objetivos de productividad, es signo de que necesita capacitación. Al igual que si una empresa recibe demasiadas quejas de los clientes, podría ser que la capacitación fue inadecuada.

Para evaluar las necesidades de capacitación existen tres tipos de análisis:

- Análisis de la organización: examen del ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para determinar en donde se debe dar énfasis a la capacitación.
- Análisis de las tareas: proceso con el cual se determina el contenido de un programa de capacitación basándose en un estudio de las tareas y deberes implicados en el puesto.
- Análisis de las personas: determinación de las personas específicas que necesitan capacitación.

2. Diseño de un programa de capacitación: El éxito de los programas de capacitación está dado por la habilidad de la organización para interpretar la información obtenida de los análisis de las necesidades y utilizarlos para el diseño de los programas de capacitación. El diseño se basa en cuatro puntos:

- Objetivos instruccionales: son los resultados deseados de un programa de capacitación.
- Disposición y motivación de los capacitandos: Existen dos condiciones previas que afectan al éxito de la capacitación: *la disposición de los capacitandos*, factores de madurez y experiencia, y *la motivación de los capacitandos*, para que se de un óptimo aprendizaje los participantes deben conocer las necesidades de adquirir nuevos conocimientos y habilidades y deben mantener el deseo de aprender a medida que progresa la capacitación.
- Principio del aprendizaje: Hace referencia a las características de los programas de capacitación que ayudan a los empleados a entender el nuevo material, vincularlos con su vida personal y aplicarlos de nuevo en el puesto. Los métodos o técnicas de capacitación varían según cómo utilicen los siguientes principios del aprendizaje: establecimiento de metas, presentación, modelado, diferencias individuales, práctica activa y repetición,

aprendizaje global vs aprendizaje parcial, aprendizaje masivo vs aprendizaje distribuido y retroalimentación y refuerzo.

- Características de los instructores: Las principales características con las que debe contar un “buen capacitador” para ser distinguido de los “mediocres” son: conocimiento del tema, adaptabilidad, sinceridad, sentido del humor, interés, instrucciones claras, ayuda individual y entusiasmo.

3. Implementación del programa de capacitación: al elegir entre varios métodos de capacitación lo principal es establecer cuáles son adecuados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender, dichos métodos se clasifican en dos grupos:

- Métodos de capacitación para empleados no gerenciales:
 - Capacitación en el puesto: es un método por el cual el personal adquiere experiencia práctica con instrucciones de su supervisor o capacitador.
 - Capacitación de aprendizaje práctico: sistema de capacitación en el que un trabajador que ingresa en un oficio que requiere habilidades recibe instrucción y adquiere experiencia en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo tanto dentro como fuera de él.
 - Capacitación cooperativa: programa de capacitación que combina la experiencia práctica en el puesto con las clases formales.
 - Programas de prácticas profesionales: programa patrocinado de manera conjunta por academias, universidades y otras organizaciones que ofrecen a los estudiantes la oportunidad de obtener experiencia real, mientras descubren como se desenvolverán en las empresas.
 - Instrucción en aulas: permite que un grupo grande de participantes sea dirigido por un grupo pequeño de

- instructores. Puede utilizar métodos combinados como conferencias, demostraciones, videos, etc.
- Métodos audiovisuales: se utilizan videos para ilustrar los pasos de un procedimiento.
 - E-learning: aprendizaje que se lleva a cabo por un medio electrónico.
 - Método de simulación: en ciertas ocasiones capacitar al empleado con el equipo real que se utiliza no es prudente. Por ejemplo, manejar un avión. El método de la simulación hace hincapié en el realismo del equipo y en su operación con un costo mínimo y la máxima seguridad.
- Métodos de capacitación para el desarrollo gerencial: el desarrollo difiere de la capacitación ya que su fin es ampliar la experiencia de una persona y poder brindarle una visión a largo plazo del rol que cumplirá en la empresa.
 - Experiencia en el puesto: es la práctica real. La experiencia de desarrollo en el puesto es una de las técnicas de mayor eficacia. Permite aprender de los propios errores.
 - Seminarios y conferencias: se pueden utilizar para comunicar ideas, políticas o procedimientos, debatir temas o analizar problemas. Se suelen realizar con el apoyo de universidades y consultorías externas.
 - Estudios de caso: Este método presenta escenarios de caso integrados para que los participantes aprendan a analizar y sintetizar los hechos y tomar conciencia de las muchas variables en las cuales se basan las decisiones.
 - Juegos de negocio: Los actores se enfrentan a la tarea de tomar una serie de decisiones que afectan a una organización hipotética. A través de un programa se simulan los efectos que tiene cada decisión en las distintas áreas de una organización.

- Desempeño o juego de roles: consiste en asumir la actitud y la conducta de otros, se suele dar entre un supervisor y un subordinado que están involucrados en un problema. Este método mejora la capacidad para entender y tratar a los demás y ayuda a ver una situación desde diferentes puntos de vista.
- Modelo de comportamiento: enfoque que muestra la conducta deseada y da a los capacitandos la oportunidad de que practiquen, hagan un juego de roles de esa conducta y reciban retroalimentación.

4. Evaluación del programa de capacitación: En el momento de evaluar una capacitación existen 4 criterios básicos.

- Reacciones: una forma sencilla para valorar la capacitación es evaluar las reacciones de los participantes. Un participante satisfecho se enfoca en los principios de la capacitación y utiliza la información en el puesto. Mientras que un participante insatisfecho contribuye a una baja satisfacción laboral. Al indagar sobre sus reacciones, los participantes pueden informar qué contenidos y técnicas encontraron más útil, criticar a los instructores y hacer sugerencias.
- Aprendizaje: consiste en hacer una prueba de los conocimientos y habilidades de los participantes antes de comenzar el programa de capacitación, con el fin de obtener una base estándar que luego será evaluada después de la capacitación para determinar si hubo mejoras.
- Comportamiento: muchas veces lo que se aprende en una capacitación no se utiliza en el puesto. La *transferencia de la capacitación* consiste en la aplicación efectiva de los principios aprendidos a los que se requiere en el trabajo.

- Resultados o rendimiento sobre la inversión: se basa en la medición de la utilidad que obtiene una empresa por la cantidad de dinero que invirtió en la capacitación. Constituye los beneficios derivados de la capacitación en relación con los costos en que se incurrió para aplicarla. (Bohlander, Snell, Sherman. Administración de Recursos Humanos. Año 2008. Pág. 216-248).

PARTE II: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS

CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS.

La metodología seleccionada para el presente trabajo es de tipo mixto mediante la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas, que nos permitió recolectar información al total de la población objeto de estudio.

El alcance de nuestra intervención se puede clasificar principalmente como exploratorio y descriptivo. A través de la intervención exploratoria, recabamos información para conocer e identificar los factores que motivan al personal de la Cooperativa como así también los puntos débiles sobre los cuales se debiera trabajar.

Por su parte, a través de la descriptiva analizamos los datos e información obtenidos a través de las entrevistas realizadas al Sub Gerente General, a la Coordinadora del área Recursos Humanos y a los trabajadores de las diferentes áreas de la organización, lo que nos permitió identificar necesidades o problemas concretos; realizando análisis de los mismos para arribar a las conclusiones finales que nos permitieron enunciar un pronóstico, proponiendo alternativas de acción.

Por último, cabe aclarar que la recolección propiamente dicha de datos, se llevó a cabo a través de la utilización de las siguientes herramientas:

- Encuestas de preguntas cerradas y abiertas a un total de 22 trabajadores (de 136) de la Cooperativa, desde los operarios hasta la Sub Gerencia.
- Entrevistas a la Coordinadora del área Relaciones Laborales y al Sub Gerente General de la Cooperativa.
- Documentos, registros, materiales y otros elementos: organigrama, modelo de evaluación de desempeño utilizado en la organización, análisis y descripción de puestos, apuntes y textos propios sobre cooperativismo.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Una vez analizada la información obtenida en las herramientas de recolección de datos, estamos en condiciones de elaborar el diagnóstico.

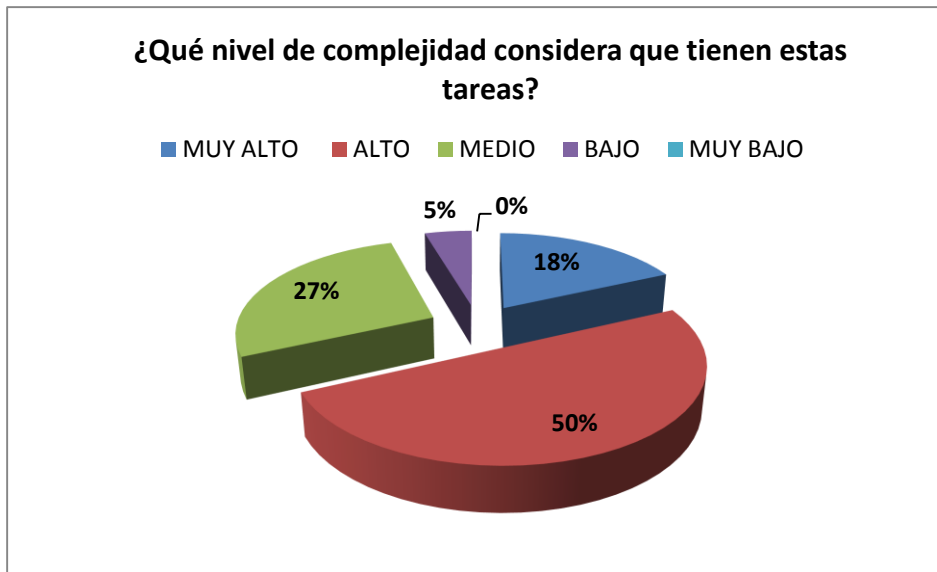
Cooperativa Integral es una institución que se diferencia de cualquier otro tipo de empresa en cuanto a: el rol del trabajador como dueño y empleado, la comunicación, la organización jerárquica y los fines de la empresa.

A su vez, cuenta con un grupo humano variado en cuanto a rango etario, antigüedad en la institución y niveles de educación. Estas características, entre otras, hacen que surjan marcadas diferencias entre los trabajadores respecto a los factores que los motivan.

De las encuestas del personal obtuvimos las siguientes conclusiones parciales:



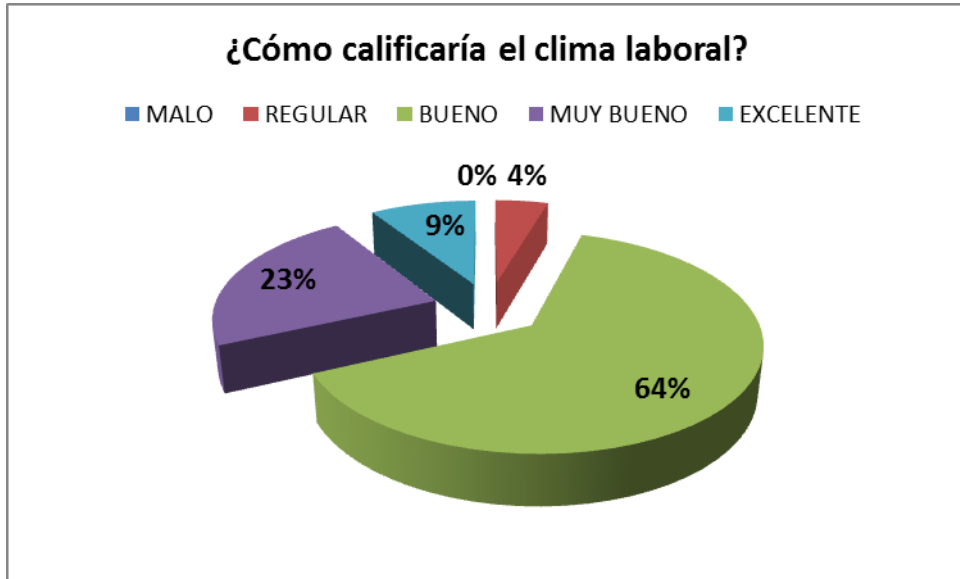
La mayoría del personal (86%) se encuentra conforme con las tareas que realiza.



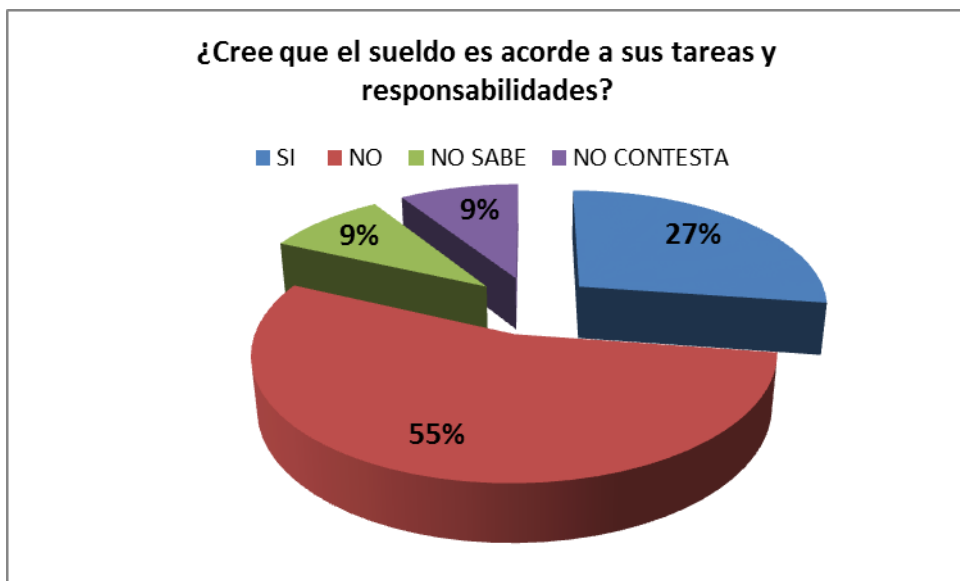
La mitad de los encuestados considera que el nivel de las tareas que realiza es “alto”, le sigue “nivel medio” y “muy alto”.



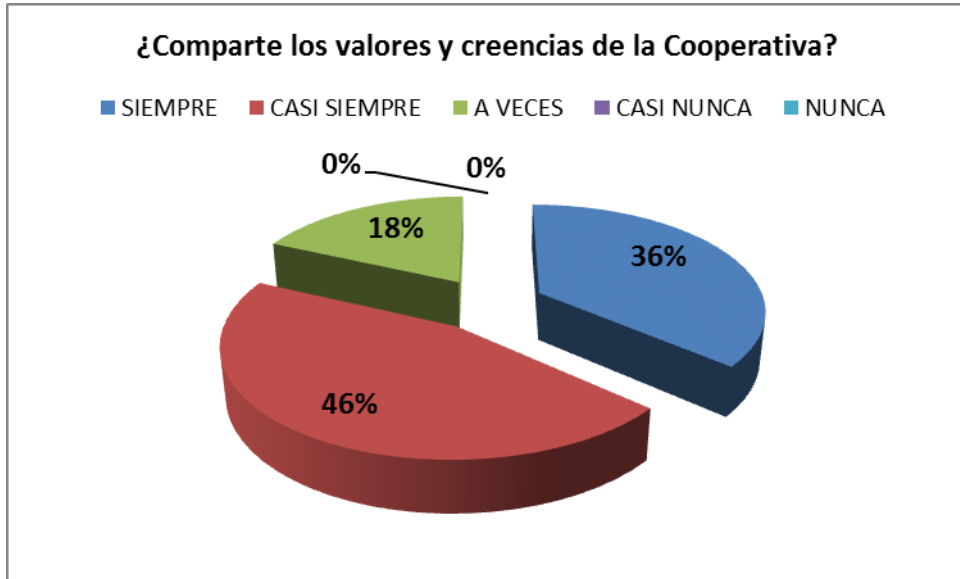
El 95% de los encuestados considera que sus responsabilidades en el trabajo aumentaron desde que ingreso. Sintióse, la mayoría, “bien” con esta situación.



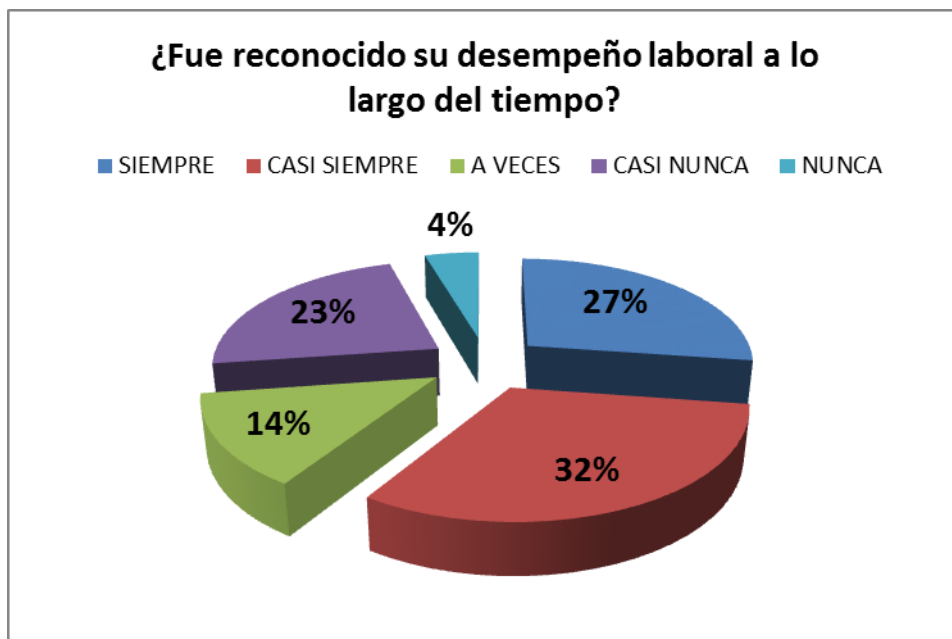
El 63% califica al clima laboral como “bueno”, le sigue el 22.72% como “muy bueno”.



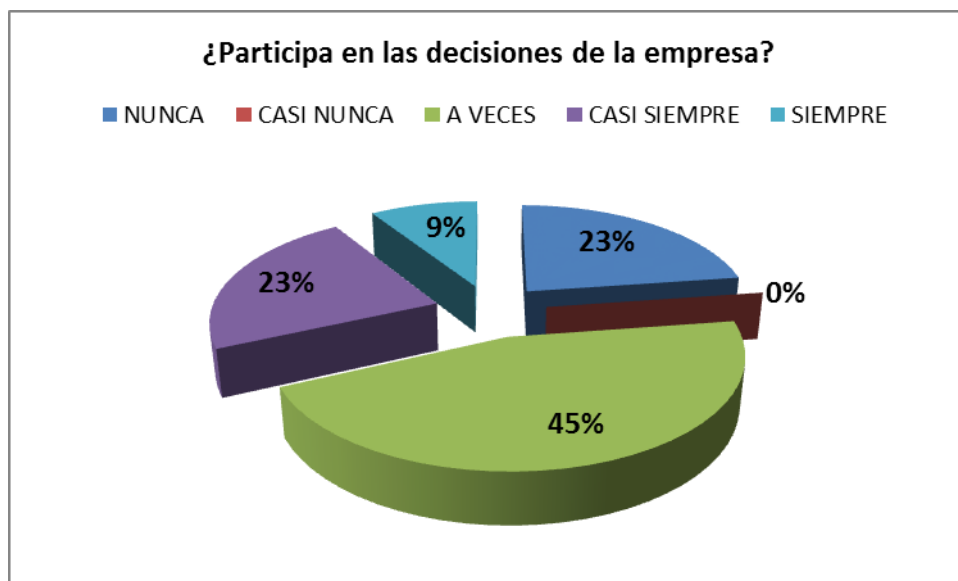
El 54.54% considera que el sueldo no es acorde a sus tareas y responsabilidades, mientras que el 27.27% considera que sí.



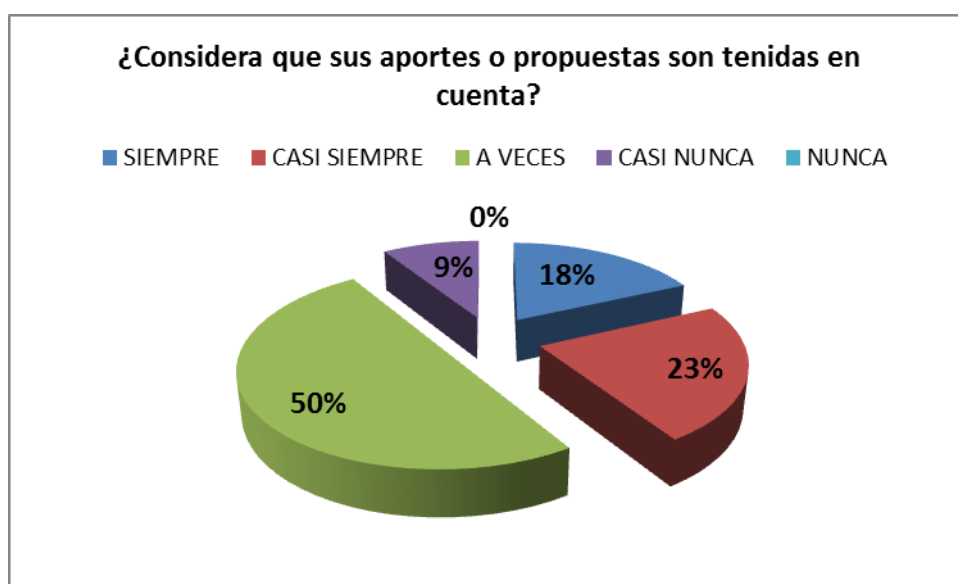
El 45.45% “casi siempre” comparte los valores y creencias de la cooperativa, mientras que el 36.36% los comparte “siempre” y el 18.18 “a veces”.



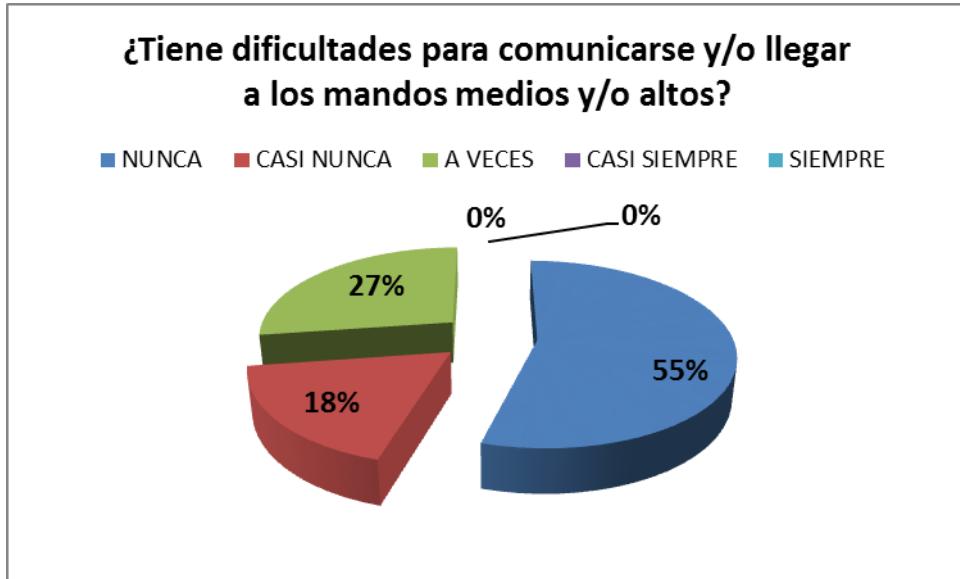
Solo 27.27% fue “siempre” reconocido en su desempeño laboral. Siendo el medio de reconocimiento en algunos casos de forma verbal y otros, con ascensos.



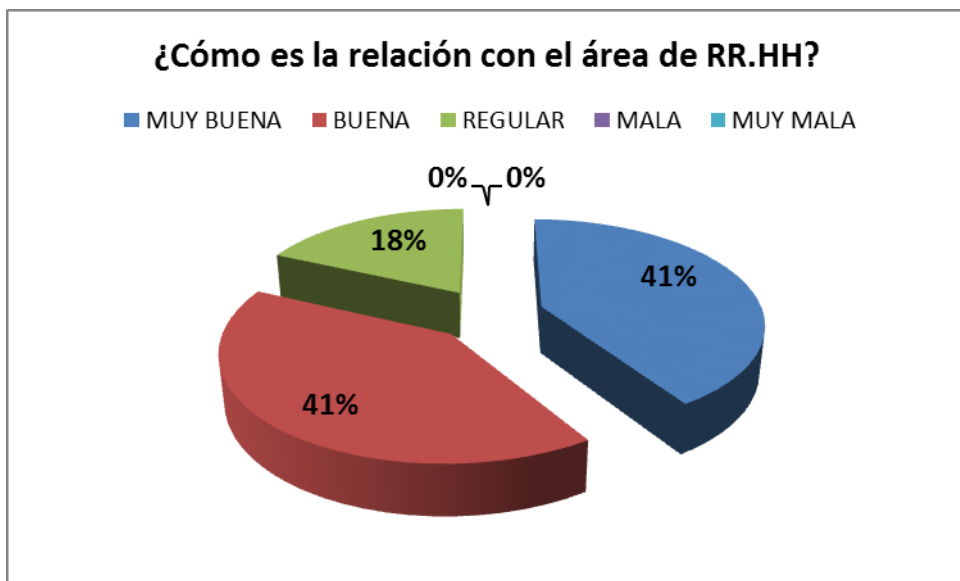
Casi la mitad participa “a veces” en las decisiones de la empresa y solo el 8.8% lo hace “siempre”.



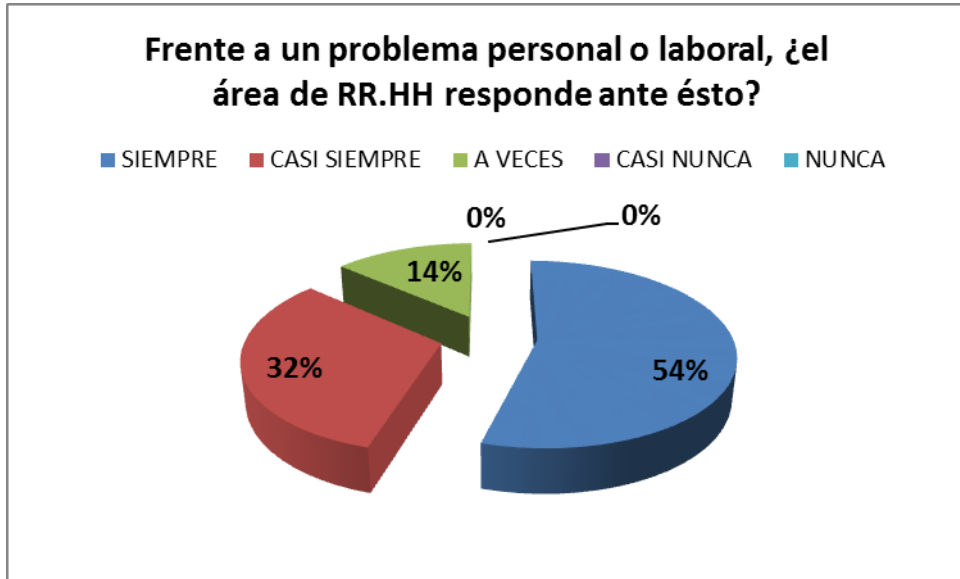
El 50% considera que “a veces” sus aportes y/o propuestas son tenidas en cuenta.



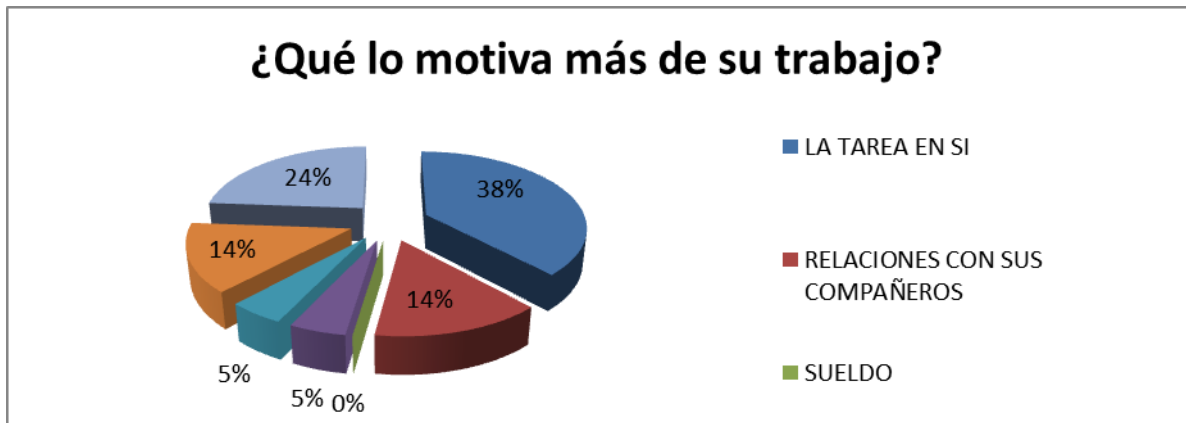
El 54.54% “nunca” tiene dificultades para comunicarse con los mandos medios o altos, seguidos por el “a veces” 27.27% y el “casi nunca” 18.18%.



El 80% de los encuestados calificaron su relación con el área de Recursos Humanos como “buena” y “muy buena”.



El 54.54% afirma que frente a un problema personal y/o laboral el área de RRHH “siempre” responde ante esto, mientras que solo el 13.63% afirma que “a veces”.



El 36.36% coloca en primer lugar a “la tarea en sí” como factor de motivación en su trabajo, le sigue “la estabilidad laboral” con un 22.72% y en tercer lugar empatan “la relación con sus compañeros” y “el doble rol que se le asigna”.

Por otro lado, y para conocer la visión de los niveles jerárquicos, se entrevistó al subgerente general y a la coordinadora del área de recursos humanos.

A continuación se presenta una síntesis con los aspectos a destacar en dichas entrevistas:

Entrevista destinada al Subgerente General de la Coopi

En una organización cooperativa los trabajadores cumplen un doble rol: el de dueño y trabajador. La visión que siempre ha tenido la gerencia de esta cooperativa es potenciar el compromiso del doble rol.

Siempre se trata de ver el aspecto humano, y tener una mirada integral de la persona. Por ejemplo, el convenio que rige las relaciones laborales respeta muchos derechos que en otros convenios no se ve.

Respecto a la comunicación existe un sistema interno considerado un medio oficial y de fehaciente notificación. Se cuenta con un área de comunicación encargada de transmitir la información tanto interna como externamente. Además se utilizan ámbitos más o menos formales como reuniones, asambleas y comunicación directa con el coordinador de cada sector. Como en toda organización existe también la comunicación informal. Mayoritariamente en la Cooperativa la comunicación es descentralizada.

Se exige que los coordinadores de cada área sean la “correa de transmisión” de toda la información y una comunicación permanente con las personas que tienen a su cargo.

En cuanto a la motivación, desde la gerencia se tiene la convicción de que el incentivo económico no es un elemento motivador esencial y durable en el tiempo ya que pasado poco tiempo se vuelve a fomentar la desmotivación. Una dificultad que se tiene es que no hay un importante escalafón para desarrollarse, entonces en ese aspecto del crecimiento, en lo que podrían ser las responsabilidades, no existen muchas posibilidades de movilidad de los trabajadores, es una limitante. Se ensayaron diferentes formas de motivación que no tuvieron continuidad en el tiempo.

Para la gerencia apenas un escaso 20% del personal estaría motivado pero sin embargo la mayoría considera a la Cooperativa como un lugar adecuado para trabajar.

Se considera que cuando un trabajador asume la condición de asociado, es decir, tiene en su desempeño una actitud de socio, de cuidado de los recursos, del tiempo, de participación de las instancias societarias que hace a todo lo que es el cooperativismo, se podría decir que ha alcanzado el punto máximo de motivación, y es cuando se logra asumir con coherencia el doble rol.

Entrevista destinada a las Coordinadoras de Recursos Humanos

Parte 1

En cuanto a la motivación, no existen acciones planificadas desde el área de Recursos Humanos para motivar al personal. Tampoco se conoce desde esta área cuales son los factores que motivan al personal.

Se considera que es de gran importancia la relación entre la motivación y el desempeño laboral.

Desde el área se está trabajando sobre análisis de puestos y plan de carrera con el objetivo de reestructurar y enriquecer los puestos de trabajo.

Existe una planificación trianual que atraviesa toda la organización que se vuelca a una planificación anual por área y dentro de esta planificación se encuentran las actividades propias del área de recursos humanos acordes a los objetivos planteados a cumplir en el ejercicio.

Respecto a las capacitaciones, se consulta a cada área sobre las necesidades de capacitación para sumarlas a los distintos planes con los que ya cuenta la organización: capacitación específico-técnica, capacitación formal y capacitación institucional. Además desde el área se motiva a los trabajadores a terminar sus estudios (primarios, secundarios, terciarios y universitarios), no se ponen restricciones a los días que se necesita para estudiar y si bien no se tiene el respaldo económico para subsidiar dichos estudios, si se trata de

incentivarlos, por ejemplo abonando un remunerativo por el título que se obtiene.

En cuanto al clima organizacional, no existe una medición del mismo y por lo tanto no existen tareas planificadas al respecto.

Parte 2

El proceso de inducción consiste en la presentación de las características de la institución a través de un material audiovisual que sintetiza la visión, la misión y la historia, los servicios y los diferentes establecimientos. El objetivo primordial es generar un sentido de pertenencia en el trabajador, este proceso suele durar entre uno y tres meses según el puesto a ocupar.

Para los puestos administrativos similares a los existentes en otras organizaciones el proceso de inducción se enfoca en comprender las características de la economía social y solidaria (perfil de trabajador cooperativo). En el caso de puestos propios de la prestación de servicios de agua y saneamiento el proceso se extiende hasta advertir que el trabajador comprendió la lógica de los servicios prestados.

Se realiza un seguimiento mediante entrevistas personales con cada trabajador para conocer su nivel de aceptación e inquietudes.

SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO

En base a las encuestas y las entrevistas realizadas, observamos los siguientes aspectos:

- Según las encuestas al personal, los reconocimientos a los trabajadores son escasos y éstos coinciden con lo dicho por el sub gerente general al mencionar que las posibilidades de crecimiento, reubicación de puestos o cambio de tarea son pocas, debido a la escasa rotación de personal y a los pocos niveles jerárquicos con los que cuentan.
- Otro factor relevante es el compromiso de los trabajadores para con la institución. Desde la gerencia sostienen que el personal se encuentra

comprometido con su trabajo pero no así con el doble rol de socio-trabajador. Por su parte, algunos empleados encuestados, consideran a dicha condición entre los principales factores motivantes, aunque la mayoría no lo ejerza. Es decir, si bien una minoría del personal reconoce la doble función, consideran que cumplir con su trabajo y su rol como trabajador es su principal obligación.

- Para la gerencia un trabajador está motivado cuando es consciente de su condición de socio-trabajador, en cambio para el 36% del personal la motivación pasa por otros aspectos como: la tarea que realiza, la estabilidad laboral, el reconocimiento. Se evidencia una discrepancia entre la visión gerencial y la de los trabajadores, lo cual afecta el punto de equilibrio entre los deseos de ambas partes.
- Desde el área de recursos humanos reconocen que no se trabaja sobre los factores motivantes del personal ya que no saben cómo encararlo.
- Existe una falta de medición del clima organizacional por lo tanto no se trabaja sobre este aspecto.

Como conclusión, observamos que la motivación y el compromiso del personal son factores débiles, a trabajar.

Una persona motivada impulsa todos sus esfuerzos y conductas para satisfacer una necesidad, siendo éste un proceso cíclico en el cual se generan nuevas necesidades a medida que se van satisfaciendo otras. A su vez, una persona comprometida se identifica con la organización, con sus creencias y metas e intenta participar activamente para el logro de sus necesidades.

En Coopi, la gerencia de la empresa exige que el empleado cumpla con su doble rol, por otro lado, el trabajador reclama un reconocimiento a su labor y finalmente el área de Recursos Humanos no conoce la forma de abordar una problemática abstracta como la motivación y el compromiso del personal.

Estos tres actores se encuentran en discordancia y no logran sintonizar sus objetivos para así lograr su satisfacción a nivel individual y alinearlos con los objetivos organizacionales.

PROPUESTA DE MEJORA

Tal como lo hemos mencionado en el presente trabajo, el eje orientador gira en torno al área temática motivación del personal en la Cooperativa Integral.

Para ello, seguiremos como guía de nuestra intervención la información obtenida a través de las encuestas, entrevistas realizadas al personal de la organización y el marco teórico, con el fin de proponer un programa de motivación que permita mejorar el rendimiento de los trabajadores (laboral – personal), optimizando los procedimientos y así cumplir de manera eficiente y eficaz los objetivos organizacionales.

Programa motivacional para Coopi

A continuación, proponemos un programa motivacional para ser aplicado en la Cooperativa basado en sus necesidades de motivación y compromiso.

Su objetivo será orientar las actividades de los trabajadores para obtener resultados satisfactorios para ambas partes, aumentando la productividad y la motivación del personal.

Los beneficios que se obtendrán con la aplicación de este programa serán: lograr que a través de la motivación mejoren las relaciones entre los trabajadores de todas las áreas y niveles, favoreciendo así el clima organizacional, a su vez con las capacitaciones propuestas se mejorará el desempeño laboral y por último, este programa servirá como herramienta a la gerencia y al área de recursos humanos para promover el doble rol que cumplen los trabajadores dentro de la Cooperativa.

El área de recursos humanos tiene un rol fundamental en la implementación del programa de motivación, ya que es el responsable de proporcionar las herramientas necesarias para la ejecución del mismo, por lo tanto deberá:

- Analizar aquellos aspectos a mejorar relacionados a la motivación y al compromiso.
- Brindar las herramientas necesarias para llevar a cabo el plan.

- Controlar la ejecución del plan y corregir posibles desvíos que ocurran durante su implementación.
- Evaluar los resultados obtenidos y planificar mejoras que puedan implementarse a futuro.

Actividades del programa motivacional:

I. TALLER DE SENSIBILIZACION A LA GERENCIA Y COORDINADORES

Se organizará un taller de carácter obligatorio destinado a la gerencia y coordinadores de Coopi con el fin de concientizar respecto a la importancia que tiene la motivación en una empresa, los beneficios de contar con recursos humanos motivados y brindarles herramientas para que puedan aplicar a su grupo de trabajo a cargo. Esto les permitirá no solo aumentar la productividad de su área y de toda la organización, sino además valorar el esfuerzo que realizan las personas para hacer bien su trabajo.

El taller se dictará en el salón auditorium con que cuenta la Cooperativa y se dividirá en dos jornadas para todo el cuerpo de gerentes y coordinadores (un total de 38 personas).

PRIMERA JORNADA:

7:00 hs: Desayuno.

7:45 hs: Se dará la bienvenida al taller y se comienza con el temario.

OBJETIVOS DEL ENCUENTRO

- Conocer la importancia que tiene la motivación en toda organización.
- Identificar los beneficios de contar con personal motivado.
- Incorporar herramientas que permiten motivar a los recursos humanos.

¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

Motivación son las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para para iniciar y orientar su conducta. Es un proceso por el cual una necesidad insatisfecha genera energía y dirección con respecto a un determinado objetivo suponiendo que el mismo es capaz de satisfacerlo.

Santiago Lazzati, 2008.

- Lograr visualizar los factores que motivan al personal a cargo.

Es importante tener en cuenta que la motivación humana es cíclica, es decir que a medida que vamos satisfaciendo nuestras necesidades aparecen otras nuevas. Además no se trata de un rasgo personal sino que el grado de motivación varía de una persona a otra y en una misma persona de un momento a otro.

⇒ Necesidad: Según la Real Academia Española, es un impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido.

Tipos de motivación

- Intrínseca: es donde la persona lleva a cabo un trabajo o acción por gusto o interés propio sin esperar una recompensa más que la gratificación que la propia acción trae.
- Extrínseca: es aquella donde son los factores ajenos a la persona los que impulsan a esta a llevar a cabo ciertas acciones.
- Transcendentes: aquella que motiva a formar parte de algo, a implicarse con la misión de la empresa. Este tipo de motivación esta en las creencias y valores del individuo como la amistad, solidaridad, compañerismo, cooperativismo, etc.

La importancia de contar con recursos humanos motivados

Las personas motivadas son más productivas, trabajan con mejor ánimo y logran multiplicar los resultados. Cuando la motivación es un factor constante se genera el compromiso y los trabajadores toman como parte de su vida al

empleo, lo defienden con esfuerzos extras, con creatividad y aprenden a solucionar problemas y a desarrollar su puesto por muy básico que éste sea.

Algunos beneficios:

- Compromiso hacia el trabajo y la institución.
- Clima laboral óptimo.
- Mejores relaciones entre el personal.
- Mayor productividad.
- Trabajadores proactivos.
- Mejora la calidad de los resultados.
- Disminuye el ausentismo y la rotación del personal.

¿Cómo reconocer los factores que motivan a mi personal?

En primera instancia es necesario saber que así como cada individuo es diferente uno de otro, de igual manera, a cada trabajador lo motiva algo totalmente diferente que a su compañero que realiza la misma tarea.

Conocer qué factores motivan a cada uno de mis empleados a cargo es la clave del éxito en lo que a la motivación se refiere.

- ✓ Comunicación fluida: mantener charlas informales durante el desayuno o descanso laboral, nos ayuda a conocer los gustos del personal a cargo y las necesidades que atraviesa.
- ✓ Asignar tareas inusuales: pedirle a un trabajador que realice un trabajo poco común en su rutina, nos dará la pauta de cuanto disfruta un cambio en su tarea o si le molesta realizar algo extra que no está considerado dentro de sus responsabilidades y por el mismo salario.
- ✓ Evaluación del área: proponer a cada empleado a cargo que realice un listado de posibles mejoras que aplicaría a su puesto y al área en la que se desempeña. Esto nos permitirá conocer su visión respecto a las carencias del lugar de trabajo.

10:00 hs: Conclusión de los temas tratados y propuesta de reflexión para el próximo encuentro.

11:00 hs: Cierre de la jornada.

Actividad para el próximo módulo:

- 1) ¿Considera que su personal a cargo está motivado? Aporte algunos ejemplos.
- 2) En caso que su respuesta anterior haya sido afirmativa, detalle cuáles son los factores que motivan a su personal. Caso contrario, ponga en práctica los puntos para reconocer los factores motivantes de su área y enumérelos.

SEGUNDA JORNADA

7:00 hs: Desayuno

7:45 hs: Bienvenida a la segunda jornada y puesta en común de lo trabajado en cada área a su cargo.

8:45 hs: Temática del módulo:

Herramientas para motivar al personal

- ✓ Las expectativas de futuro: cuando el trabajador es consciente de que tiene posibilidades de mejorar y de ascender en su puesto de trabajo, sus esfuerzos y su motivación son mayores, ya que sabe que éstos pueden tener algún tipo de repercusión profesional que mejore su posición en la empresa.
- ✓ El reconocimiento del trabajo. es importante tener en cuenta el esfuerzo que hace cada persona en su puesto de trabajo, independientemente de la posición que ocupe, y además deberá ser recompensado de alguna manera.
- ✓ Colaboración en el trabajo. los empleados deben ser partícipes de los problemas de la empresa, se deben otorgar tareas de responsabilidad y delegar funciones. De esta forma, los trabajadores se sienten parte de la organización y son conscientes de que sus actuaciones son importantes y necesarias para el funcionamiento de ésta.

- ✓ Fomentar el buen clima laboral: es imprescindible para lograr la motivación de los trabajadores, un clima laboral amigable, de comunicación fluida que potencie las relaciones humanas.
- ✓ Condiciones de trabajo adecuadas: es importante que los trabajadores cuenten con las herramientas de trabajo adecuadas que hagan más sencilla su tarea, como así también es importante contar con espacios acondicionados donde se pueda tomar un descanso luego de una tarea que exija demasiada concentración como así también un refrigerio.
- ✓ Oportunidades de formación y desarrollo profesional: es fundamental para mantener a los empleados motivados hacerles saber que teniendo formación, y mejorando la calidad de sus conocimientos pueden ascender y llegar a un nivel de práctica adecuado.

9:30 hs: Debate sobre la temática y conclusiones generales: Se propone un espacio para plantear dudas, si existieran, acerca del marco teórico, y cada participante podrá relacionar estos temas con las experiencias en su realidad laboral.

11:00 hs: Cierre del taller.

II. Jornadas recreativas: organizar encuentros fuera del ámbito laboral con el objetivo de distenderse y fomentar las relaciones interpersonales e informales.

Estos eventos se llevarán a cabo con una periodicidad trimestral, el primer sábado de cada estación.

Festejar el comienzo de una nueva temporada le dará la temática al encuentro.

JORNADA DE VERANO:

Para esta estación los encuentros serán al aire libre, en un predio que pertenece a la Cooperativa, ubicado en la zona de Cuesta Blanca.

Actividades:

- Carrera de balsas: se organizarán diversos grupos los cuales deberán realizar sus propias embarcaciones para competir en la carrera.

A cada equipo, los cuales se sugiere que estén formados por personas de diferentes áreas y lugares de trabajo, se les proporcionará: madera balsa, trinchetas, pegamento, telas y la posibilidad de utilizar cualquier elemento de la naturaleza para la construcción de las embarcaciones.

La balsa ganadora será aquella capaz de recorrer 1 kilómetro por el río y cruzar la línea de llegada en las mejores condiciones posibles.

Se premiará al equipo ganador.

- Circuito – Aventura: estas competencias de destrezas están compuestas por diferentes postas (tirolés, palestra, carrera de obstáculos, telaraña de sogas) que los grupos deben superar hasta llegar a rescatar la bandera del color de su equipo, que se encontrará al finalizar la carrera. Participarán cuatro integrantes de cada equipo, uno en cada juego. Por ejemplo, el primer participante realiza la carrera de obstáculos, una vez finalizada, habilitará a su compañero para comenzar a desafiar la palestra y así sucesivamente. El primer equipo que logre cruzar todas las postas y se encuentren sus cuatro integrantes junto a su bandera, será el equipo ganador.
- Búsqueda del tesoro: se brindará a cada equipo una pista que lo llevará a otra pista y así sucesivamente hasta encontrar el objeto buscado. El primer grupo que encuentre el tesoro, ganará.

En esta temporada de verano, para almorzar se ofrecerá un asado.

JORNADA DE PRIMAVERA: al igual que en la estación anterior, este evento se realizará en el predio de Cuesta Blanca.

Actividades:

- Caminata Saludable: se realizará una caminata por el predio para disfrutar del aire fresco de la mañana y los primeros verdes de la temporada. tiempo aproximado de caminata: 1.30 hora.
- Plantar árboles: haciendo alusión a la estación y con el fin de afianzar el compromiso de Coopi con el cuidado del medio ambiente, se plantarán árboles autóctonos.
- Karaoke: para dar un clima festivo al evento, se disfrutará de una alegre tarde de Karaoke.

Para el almuerzo, se organizará el clásico picnic primaveral.

JORNADA DE OTOÑO: En esta estación, se llevará a cabo una kermese con los siguientes juegos:

- Juego de la silla: se coloca un número menor de sillas que de participantes, al ritmo de la música deben girar alrededor de ellas y una vez que se detiene la música, todos deben sentarse. El que se queda sin silla, pierde y así sucesivamente hasta llegar al ganador.
- Carrera del huevo: los participantes deben correr con una cuchara en la boca y un huevo sobre ésta. Quien llega a la meta con el huevo en su lugar, es el ganador.
- Arandelas a su botella: se le proporcionará a cada participante, 6 arandelas para embocar en el pico de botellas a una distancia de 3 metros. Quien emboque más arandelas, es el ganador.
- Juego del corchito: los participantes deben embocar tres corchos en unas copas, a una distancia de tres metros, quien sea capaz de lograrlo será considerado ganador.
- Reventar la piñata: se le vendará los ojos a un participante, quien bajo la voz de su compañero como guía deberá llegar hasta una piñata y romperla con un palo. El equipo que lo realice en menor tiempo, será el ganador.

Para el almuerzo se brindará empanadas.

JORNADA DE INVIERNO: Debido a las condiciones climáticas, esta jornada será llevada a cabo en un lugar cerrado. Las actividades planificadas para este evento son:

- A cocinar: se les brindará los elementos necesarios para amasar pan casero y facturas, que luego todos compartirán junto a un chocolate caliente o mate.
- A jugar: se contará con diferentes juegos de mesa (ajedrez, cartas, palitos chinos, jenga, ludo, entre otros) disponibles en el salón para disfrutar durante la tarde.

Cómo medir: En primer lugar se deberá tener en cuenta la cantidad de personas que asistan a los encuentros:

total de asistentes / total de trabajadores

Luego, se realizará una encuesta de satisfacción a las personas que hayan asistido:

Encuesta de Satisfacción

Fecha: / /

- ¿Cómo calificaría el encuentro?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

- ¿Qué aspectos valora de estos encuentros?

La relación con los compañeros fuera del ámbito laboral

Oportunidad de conocer mejor a los compañeros de otras áreas

Las actividades que se realizan allí

Otros:

- ¿Volvería a participar de esta actividad?

Si

No

No sabe

- ¿Qué propone para mejorar estos encuentros?
-

III. Campeonatos deportivos: organizar eventos deportivos con el fin de promover actividades en equipo, lo que aumentará el sentido de pertenencia por parte de los trabajadores.

Con una periodicidad de 6 meses, se organizarán torneos deportivos para toda la familia y tendrán la duración de un día. Contará con las siguientes disciplinas:

- Fútbol masculino: destinado a hombres de 12 años en adelante. Se organizarán cuatro categorías: de 12 a 16 años, de 17 a 25 años, de 26 a 35 años y de 36 años o más.
- Voley Femenino: destinado a mujeres de 12 años en adelante. Al igual que en el fútbol, las categorías serán: de 12 a 16 años, de 17 a 25 años, de 26 a 35 años y de 36 años o más.
- Mini golf: destinado a niños entre 4 y 11 años, los cuales se dividirán en dos categorías: de 4 a 6 años y de 7 a 11 años.

Se espera formar como mínimo 4 equipos por categoría y deporte, los cuales competirán entre sí. Habrá un equipo ganador por categoría y deporte, los cuales recibirán un premio.

Cómo medir: En primer lugar se deberá tener en cuenta la cantidad de personas que asistan a los encuentros:

total de asistentes / total de trabajadores
--

Luego, se realizará una encuesta de satisfacción a las personas que hayan asistido:

Encuesta de Satisfacción

Fecha: / /

- ¿Cómo calificaría el encuentro?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

- ¿Qué aspectos valora de estos encuentros?

La relación con los compañeros fuera del ámbito laboral

Oportunidad de conocer mejor a los compañeros de otras áreas

Las actividades que se realizan allí

Otros:

- ¿Volvería a participar de esta actividad?

Si

No

No sabe

- ¿Qué propone para mejorar estos encuentros?

IV. Talleres de clima organizacional: esta actividad se llevaba a cabo anteriormente dentro del horario de trabajo con el fin de mejorar las relaciones laborales. Consideramos que la vuelta de estos talleres ayudarían a cumplir con los objetivos planteados. Los mismos consisten en reuniones grupales fuera del lugar de trabajo en las cuales se trata una problemática específica por la cual la organización o un área está atravesando. Las actividades que se realizan son juegos de palabras, representaciones teatrales, lluvia de ideas, todo esto guiado por un profesional en Psicología.

Dicho taller se llevará a cabo junto con personal del área de recursos humanos y un área en particular de la Cooperativa, por ejemplo Administración, Facturación, Atención al socio-usuario, etc.

Diagrama del taller:

7:30 hs - Desayuno

8:15 hs – Presentación del taller a cargo de la profesional.

8:30 hs- Inicio de actividades:

En primer lugar se hará una breve presentación acerca del concepto de clima laboral en el cual los participantes podrán dar su opinión acerca de este tema y su concepto.

A continuación se tratarán los ejes orientadores del taller:

Los participantes deberán responder y debatir los siguientes interrogantes:

- 1) ¿Qué lo motiva de su trabajo?
- 2) ¿Qué aspectos positivos y negativos del ambiente de trabajo reconoce que influyen en el rendimiento laboral?
- 3) ¿Qué aspectos positivos y negativos del grupo de trabajo reconoce que influyen en el rendimiento laboral?
- 4) ¿Qué aspectos considera que le faltan para sentirse realmente motivado en su trabajo?

10:30 hs – Break

11:00 hs – Los coordinadores del taller deberán presentar al grupo una síntesis de los factores positivos para resaltar los puntos a favor del grupo y el ambiente de trabajo.

Sobre los aspectos negativos, se dará lugar a que el grupo plantee posibles soluciones. Deberán responder y debatir sobre el siguiente interrogante:

- 1) ¿Cuáles son sus propuestas para mejorar las situaciones negativas planteadas?
- 2) Deberán hacer una dramatización sobre algún aspecto negativo sobre el cual quieran trabajar. Esto, con el fin de distender y facilitar a que surjan posibles soluciones.

12:30 hs – Conclusión grupal con los participantes y coordinadores del taller.

Cómo medir: Al tratarse de una actividad de asistencia obligatoria por estar dentro del horario laboral, todos los trabajadores estarán presentes. Se realizará una encuesta de satisfacción a los trabajadores:

Encuesta de Satisfacción

Fecha: / /

- ¿Cómo calificaría el taller?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

- ¿Cree que sirvió para mejorar la problemática en cuestión?

Si

No

No Sabe

- ¿Las actividades planteadas ayudaron a que Usted pueda expresar cómodamente su punto de vista respecto al problema?

Si

No

No Sabe

- ¿Cuáles son sus propuestas para mejorar esta actividad?
-

V. Conocer otros puestos de trabajo dentro de la empresa:

Proponemos que el personal de la CoopI pueda conocer de cerca y de manera práctica las actividades o tareas que realizan sus compañeros en áreas diferentes a la suya. Por ejemplo, un trabajador del área administrativa podrá vivenciar el trabajo de un operario de cuadrilla acompañándolo en su tarea habitual durante una jornada. Con esta actividad buscamos reforzar valores como el compañerismo y la cooperación, los cuales tienen gran importancia en la cultura institucional y para el doble rol.

Cómo medir:

Encuesta de Satisfacción

Fecha: / /

- ¿Las actividades que realiza su compañero, son como usted lo imaginaba?

Si

No

En parte

- Luego de esta experiencia, ¿le interesaría conocer otros puestos dentro de la Cooperativa?

Si

No

No sabe

- ¿Esta experiencia le ayudo a valorar la tarea de sus compañeros y tener una visión más integral sobre las actividades de la organización? Explique.
-

VI. Festejos: actualmente en la cooperativa solo se festeja el día del trabajador. Proponemos agregar otros como:

- Día de familia con actividades similares a las jornadas de recreación.
- Cumpleaños: con brindis y torta al finalizar la jornada laboral

Cómo medir:

Encuesta de Satisfacción

Fecha: / /

- ¿Considera importante la realización de esta actividad?

Si

No

No Sabe

- ¿Se siente valorado?

Si

No

VII. Capacitaciones: planificar las capacitaciones de acuerdo a las necesidades detectadas de cada persona y cada puesto, para mejorar el desempeño del personal que le permitan alcanzar sus objetivos laborales y a su vez obtener un crecimiento personal y profesional. Además, se propone una capacitación específicamente sobre cooperativismo destinada a todos los trabajadores con el fin de fomentar el doble rol.

Capacitación: introducción al Cooperativismo

La exposición estará a cargo del Sub Gerente General en dos jornadas de aproximadamente 3 horas cada una, en el salón auditorium de la Coopi.

⇒ PRIMERA JORNADA:

7:00: Desayuno

7:30: Comienzo de la capacitación.

Economía social, movimiento cooperativo y cooperativas
--

La economía social se define como aquella que agrupa a las actividades asociativas y a los movimientos sociales que coinciden en los siguientes principios y características:

- tener por finalidad servir a sus asociados o a su entorno más que generar beneficios u orientarse al rendimiento financiero;
- ser organizaciones sin ánimo de lucro;
- tener autonomía de gestión;

- integrar en sus estatutos y en sus formas de hacer, procesos de decisión democráticos;
- defender la primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de sus excedentes, si los tuviere.

En estas organizaciones, el excedente no supone fin o ánimo de lucro y fundan sus actividades en los principios de la participación.

Un sistema económico se define como un conjunto de estructuras en interacción y, así definido, sólo pueden aspirar a la denominación de “sistemas” aquellos que comprendan la totalidad de la acción socioeconómica.

La economía social no dispone de una concreción totalizadora y de instrumentos plenamente efectivos para tener control adecuado de las decisiones. Todo lo que hace, lo hace dentro del sistema en el que actúa, y en función de las estructuras del mismo. Sin embargo, que la economía social constituya “un subsistema” no significa minimizar sus logros y posibilidades.

Finalmente, como muchas veces se usa indistintamente economía social y economía solidaria, se pretende “despegar el concepto de solidaridad de las connotaciones de beneficencia, caridad o filantropía que generalmente se utilizan como sinónimos.

El concepto de solidaridad que está implícito cuando se habla de economía social, es aquel que implica una participación activa de involucramiento en los distintos proyectos y que excede lo individual. Mientras que podemos incorporar en el concepto de economía solidaria a toda organización en la cual los valores y la ética de la democracia y la participación sean constitutivos del propio objeto social de la entidad, además de los servicios o bienes que proporciona a sus asociados.

Como conclusión, las cooperativas son parte de la economía social y solidaria.

Movimiento cooperativo: definiciones.

Una dimensión organizacional propia de las cooperativas es la asociación. Junto a las características económicas de la institución,

existe en ellas una dimensión referida al ideario sintetizado bajo la expresión “Espíritu Cooperativo”, el cual hace referencia a los valores de solidaridad, igualdad, justicia, equidad y libertad. La adhesión a este ideario se constituye en dos instancias, una, que supone el arraigo a una organización cooperativa particular, y otra, ligada a un ámbito de pertenencia más amplio que es el “Movimiento Cooperativo”. En síntesis, la correlación entre la adhesión institucional con lazos primarios que se establecen dentro de las entidades de base, el sentido de pertenencia a un conglomerado mayor que es el Movimiento Social Cooperativo, y una cosmovisión humanista, son los pilares fundamentales de este tipo de organizaciones.

Estas características suelen expresarse en una tendencia a la innovación en el plano económico, a la confrontación en el plano político e ideológico y en la actitud de ayuda y esfuerzo mutuo en el plano social. Teniendo en cuenta la posibilidad de concreción de estas características y sus tendencias prácticas en la vida de las comunidades donde se desarrollan las cooperativas, es que las mismas, se comprenden como “herramientas” que intentan promover el cambio social.

El movimiento cooperativo define la cooperación de sus integrantes en el rango económico y social como medio para lograr que los miembros, integrados en asociaciones voluntarias, obtengan el mayor beneficio para la satisfacción de sus necesidades y contribuyan al mejor bienestar de la sociedad.

Cooperativas: definiciones.

En septiembre de 1995, en la ciudad de Manchester, se lleva a cabo la II Asamblea General de la ACI, Alianza Cooperativa Internacional, donde formulan un nuevo concepto de cooperativa y definen sus principios y valores:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de

una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”. “Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás”.

Principios del cooperativismo:

1° Principio - Membrecía abierta y voluntaria: Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

2° Principio - Control democrático de los miembros: Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

3° Principio - La participación económica de los miembros: Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

4° Principio - Autonomía e independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus

miembros. si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

5° Principio - Educación, formación e información: Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general -particularmente a jóvenes y creadores de opinión- acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

6° Principio - Cooperación entre cooperativas: Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7° Principio- Compromiso con la comunidad: La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros. (Frizza, Rodolfo. Jornadas de formación en cooperativismo y asuntos de interés institucional. Pág. 7-8. Año 2015)

Actividades para el próximo encuentro

En base a los principios cooperativos:

- Verificar su cumplimiento en la COOPI y ejemplificar.
- Proponer mejoras en la implementación de los mismos.

⇒ SEGUNDA JORNADA

7:00: Desayuno

7:30: Comienzo de la capacitación.

Cooperativas: clases de cooperativas.

Existen diversos tipos de cooperativas. Una de las posibles clasificaciones contempla dos aspectos:

- ✓ Si se consideran los fines o actividades que desarrollan las entidades se pueden clasificar en: Agropecuarias; de Trabajo; de Provisión; de Provisión de Servicios Públicos; de Vivienda; de Consumo; de Crédito; de Seguros; Bancos cooperativos. Asimismo se pueden encontrar cooperativas que comparten fines y actividades tales como la Coopi que es de Servicios Públicos, Vivienda y Consumo, aunque, como se verá su objeto social es incluso más amplio que lo que supone esa denominación.
- ✓ En cambio, si se consideran los miembros que la integran se pueden clasificar en:
 - Cooperativa de Primer Grado: aquellas que se constituyen con asociados particulares mayoritariamente.
 - Cooperativa de Segundo Grado: constituidas a su vez por cooperativas de primer grado y que por lo general son denominadas Federaciones.
 - Cooperativas de Tercer Grado: conformadas por cooperativas de segundo grado (federaciones) y que se denominan Confederaciones. Como ejemplos podemos citar: Arcoop – cooperativa de segundo grado conformada por cooperativas de Punilla y Sierras Chicas; Fecescor – Cooperativa de segundo grado conformada por cooperativas eléctricas y de servicios de la provincia de Córdoba y Cooperar, cooperativa de tercer grado conformada por federaciones cooperativas de la República Argentina.

Merece detenerse en una distinción entre las cooperativas de trabajo del resto de las cooperativas, especialmente de las de Servicios Públicos. Las cooperativas de usuarios se diferencian claramente de las cooperativas de trabajo. Si bien ambas carecen de ánimo de lucro, en

estas últimas, son los propios trabajadores, los gestores de su trabajo en su propio beneficio.

- Existe una clara diferencia en la condición de los trabajadores asalariados de las cooperativas de usuarios prestadoras de servicios públicos. En estas cooperativas los trabajadores son “asalariados”, como en otro tipo de organizaciones, pero “esta relación de dependencia” supone un rasgo particular. Ese rasgo lo determina, que más allá de la obtención del salario pactado, no gestionan su trabajo en pos de su propio beneficio, como en las cooperativas de trabajo, ni ponen en juego su fuerza laboral en pos de las ganancias de un dueño, como en las empresas pertenecientes al sector del capital lucrativo. Los trabajadores asalariados son a la vez, mayoritariamente o debieran ser, asociados de las cooperativas de usuarios de servicios públicos y trabajan en razón del logro de objetivos y fines de estas organizaciones, orientados directamente al beneficio de las comunidades a las que ellos mismos, generalmente, pertenecen. Estos trabajadores tienen como característica particular ser “asalariados sin patrones” y “dueños sin derecho a disponer de las ganancias”. (Frizza, Rodolfo. Jornadas de formación en cooperativismo y asuntos de interés institucional.pág. 13-14. Año 2015.)

LA COOPI

Coopi tiene sus propios documentos, fruto del trabajo articulado con el cuerpo social. En diversas instancias de debate, en torno a la planificación de cada ejercicio de la cooperativa, han surgido definiciones que dan cuenta de su ideario institucional. Entre ellas se destacan:

- ✓ Visión: Queremos ser una organización, que por la calidad de gestión en la prestación de obras y servicios, por su capacidad de construir sentido de pertenencia entre ella y la comunidad, por su aptitud para lograr su auto sustentabilidad, por su incidencia en la

defensa del medio ambiente, por su adhesión a los principios fundantes del cooperativismo y la formación de cooperativistas, sea reconocida como referente en el movimiento cooperativo y en otros ámbitos de la sociedad.

- ✓ Misión: Somos una institución cooperativa, perteneciente al ámbito de la economía social y solidaria, reconocida local y regionalmente, que profundiza los lineamientos del movimiento cooperativo en su vertiente de transformación social y cultural y que, como herramienta colectiva, a través de los vínculos con sus asociados y usuarios, favorece la participación y aporta a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través de la prestación de servicios, entre los que se destacan los relacionados al saneamiento ambiental.

Además de la visión y misión, oportunamente se definieron también, de modo colectivo, las Competencias personales requeridas para un delegado, consejero y trabajador de la Coopi.

Elas son:

- Capacidad de lectura crítica de la realidad económica, social y política.
- Capacidad de reacción frente a la injusticia social, y auto comprensión como un luchador integrado a un colectivo que busca transformar la realidad desde un proyecto político alternativo a la economía de mercado.
- Conciencia del cuidado de los recursos, es decir comprenderse como responsable y no dueño del patrimonio de la institución, y en general del patrimonio público.
- Capacidad de priorizar la unidad en la lucha para el logro de los objetivos institucionales.
- Compromiso real y efectivo con el proyecto político de la Coopi, es decir comprensión del imperativo del “operar en conjunto” como base del cooperativismo y la cooperación para aportar a la construcción de la economía solidaria.
- Capacidad de ser nexo de comunicación con los socios – usuarios desde una actitud de empatía y respeto.

- Estas competencias fueron entendidas como aptitudes y actitudes a desarrollar por todos los miembros del cuerpo social basadas en los siguientes valores básicos: honestidad, trabajo en equipo, responsabilidad idoneidad, capacidad resolutive, eficacia, eficiencia, perseverancia receptividad, creatividad, puntualidad. (Frizza, Rodolfo. Jornadas de formación en cooperativismo y asuntos de interés institucional. Pág. 23-24 .Año 2015.)

ACTIVIDAD

- ✓ ¿Comparte la visión del doble rol (dueño y trabajador) que tienen las cooperativas?
- ✓ ¿Considera que es posible?
- ✓ ¿Cuál es su postura ante esta visión?
- ✓ La capacitación, ¿generó algún cambio en su pensamiento al respecto?

Cómo medir:

Encuesta de Satisfacción

Fecha: / /

- ¿Las capacitaciones que recibe son acordes a sus necesidades?

Si

No

En parte

- En el caso de tener personal a su cargo: ¿considera que ha mejorado su desempeño?

Si

No

En parte

- ¿El método de capacitación utilizado fue el adecuado?

Si

No

No Sabe

- ¿Cuáles eran sus objetivos de aprendizaje para este programa?
-

- ¿Los alcanzó?

Si

No

En parte

- ¿Qué sugiere para mejorar las capacitaciones?
-

- ¿Considera que la organización debe continuar ofreciendo capacitaciones?
-

VIII. Reconocimientos: actualmente en la Cooperativa se implementa la Bonificación Anual por Eficiencia (BAE), la cual consiste en un monto en dinero que recibe el empleado como resultado de su nota en la evaluación de desempeño anual. Dado que esto ya es considerado como un derecho adquirido creemos que sería importante implementar otras herramientas tales como menciones especiales no solo por

desempeño sino también por años de trayectoria y compromiso para con la institución.

- Trayectoria: se otorgará una mención especial a aquellos trabajadores que cumplan 15, 25 y 35 años de servicio en la institución. Dicho reconocimiento consistirá en una medalla de plata que se otorgará en un momento de agasajo donde estén presentes los gerentes y miembros del Honorable Consejo de Administración.
- Compromiso con la institución: se reconocerá la participación en las actividades extra laborales que hacen a la vida institucional de la Coopi como por ejemplo, concurrencia a las tertulias, talleres de planificación y presupuestación anual con el cuerpo de delegados y consejeros. Este reconocimiento se dará una vez al año y consistirá en una mención especial que se dará a conocer a todos los compañeros y cuerpo social de la Cooperativa.

Cómo medir:

Encuesta de Satisfacción

Fecha: / /

- ¿Considera que sus logros y actividades son reconocidas adecuadamente?

Si

No

En parte

No sabe

- ¿Cuál sería para Usted la manera adecuada de ser reconocido?
-

CONCLUSIONES

En el comienzo de nuestro trabajo, la intención era analizar y conocer los factores motivacionales del personal de la Cooperativa tal como fue sugerido por la gerencia de esta institución al momento de tener el primer acercamiento a la misma.

Luego de la entrevista con el Sub Gerente General, surge como principal aspecto a analizar, el doble rol que se les asigna a los trabajadores dentro de la Cooperativa, es decir, el de asociado y trabajador a la vez.

Consideramos que este aspecto está directamente relacionado con el compromiso de los empleados para con la institución en diversos aspectos, no solo por el hecho de realizar bien su trabajo, sino por participar en todos los ámbitos y actividades institucionales. Hemos notado que el tipo de compromiso más relevante en la cooperativa es el de continuación, ya que el trabajador se siente vinculado a la organización por el tiempo, esfuerzo y dinero invertido y dejarla implicaría perder muchos beneficios tales como: el 3% anual de antigüedad, la jornada laboral (7 horas diarias de Lunes a Viernes) y la Bonificación Anual por Eficiencia, entre otros. Además también existe un compromiso de tipo afectivo que se debe a los lazos emocionales con la institución ya que muchos de los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. En esta empresa encontramos trabajadores con más de 20 años de antigüedad y en algunos casos con más de 35.

Por otra parte, al indagar a los trabajadores pudimos conocer que el doble rol es uno de los principales factores de motivación, pero sin embargo la gerencia pretende que éste sea asumido más activamente.

Con el fin de dar una respuesta a esta problemática, hemos diseñado un plan de motivación que pretende mejorar no sólo el rendimiento de los trabajadores sino también hacer frente a las debilidades que se observaron en el diagnóstico, tales como la falta de reconocimiento al personal por parte de la empresa, el compromiso de los trabajadores para con la institución, y una conciencia activa en cuanto a la condición del doble rol.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldag R. Brief A. (2000). “Diseño de tareas y motivación del personal”. Editorial Trillas. México.
- Arias Galicia, Fernando. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. México. www.biblioteca.org.ar
- Bohlander, G. Snell S. (2008) “Administración de Recursos Humanos. 14 edición. Editorial Cengage Learning. México.
- Frizza, Rodolfo. (2015). Jornadas de formación en cooperativismo y asuntos de interés institucional. Apuntes de la Cooperativa Integral.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. (2002). “Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos”. 10ª edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hernandez Sampieri, R. (2003). “Metodología de la investigación” 5ª edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Navarro E. R. y García Santillán A. (2007) “Clima y compromiso organizacional”. Edición electrónica. México.
- Neffa, J. C. (1988) “¿Qué son las condiciones y medioambiente de trabajo?” Editorial Hvmanitas. Argentina.
- Paiva, Luis Ernesto. (2014). Material de estudio de Curso de Cooperativismo. Cooperativa Integral.
- Werther, W. B. (2008) “Administración del personal y Recursos Humanos”. Editorial Mc Graw Hill. México.

ANEXOS

ENTREVISTA REALIZADA AL SUB GERENTE GENERAL DE COOPI

1- ¿Cuál es la visión de la organización, respecto de los RRHH?

Es una organización cooperativa en la que los recursos humanos, los trabajadores, no solo los que están en relación de dependencia sino otros que trabajan ad honorem como lo prevé la ley de cooperativas, son asociados, por lo tanto en el caso de aquellos que están remunerados, tienen una doble condición: por un lado conforman el colectivo de los dueños de la organización y por otro lado son trabajadores empleados de ese mismo colectivo en el que ellos participan en esa misma condición. La visión que siempre ha tenido la dirección de esta cooperativa es potenciar un compromiso de los trabajadores desde el rol de los asociados, cosa que no siempre se logra con todos, se da en diferentes grados con algunos y si bien está definida esa visión los medios para lograrlos después no se sostienen en el tiempo.

2- ¿Desde el punto de vista gerencial, que aspectos tienen prioridad en relación a los RRHH?

Siempre tratamos de ver el aspecto humano, esta es una organización donde el capital social no es un capital lucrativo, sino un capital cooperativo, y si bien hay que lograr una eficacia y eficiencia de los recursos para que el asociado reciba los servicios a un precio más justo. Entendemos la prioridad que se le da al aspecto humano y en ese precio justo se debe considerar una mirada más integral de la persona. La experiencia personal en esta organización donde empecé trabajando como jefe de personal cargo de recursos humanos, es que no siempre hay clara comprensión de ambas partes, algunos consideran que se los trata como en cualquier otra empresa de capital lucrativo, yo estoy convencido de que no, yo creo que se contemplan muchos aspectos que tienen que ver con la integralidad de la persona. Así el propio convenio, si bien no está homologado es el que rige las relaciones laborales, es un convenio amplio que respeta muchos derechos inusuales en otros convenios y la relación laboral con la gente es de mucha tolerancia.

3- ¿Qué medio de comunicación utilizan para con el personal?

Hay un sistema interno de comunicación que se ha establecido hace más o menos diez años, es el medio oficial y de fehaciente notificación de todos los aspectos que hace a la relación laboral y a todo lo que tiene que ver con lo organizativo, sin embargo tiene una limitación que justamente la gente que tiene bajo grado de formación en lo que hace a la educación y al manejo de la informática. Por otro lado la cooperativa tiene un área de comunicación que se ocupa también de la comunicación interna que a veces utiliza otros mecanismos que no están formalizados en los sistemas de comunicación que es una herramienta de tipo digital, informática. Después se utilizan ámbitos más o menos formales como son reuniones de personal, asambleas, hay cierta comunicación que baja directamente a los coordinadores de cada sector, lógicamente, está la comunicación informal que atraviesa toda la vida de la cooperativa donde se transmite todo, lo que la dirección quiere transmitir, lo que no quiere transmitir, las interpretaciones de las decisiones que se toma, lo que se llama radio pasillo habitualmente en la vida de las organizaciones y también eso ocurre acá, también hay personajes particulares, y justamente esto es parte de esta tolerancia que te hablaba antes, y se tolera que algunas personas por historia, por relaciones, por lo que fuere, en vez de estar formalizada con una tarea concreta se dedican a lo que ellos creen que es la comunicación, yo en lo particular no acuerdo a eso.

¿La comunicación, es centralizada o descentralizada?

Para mí es mayoritariamente descentralizada, todos tiene acceso al sistema interno de comunicación, y a partir de allí se generan las comunicaciones en todas las direcciones y hacia todos los niveles, y es más te diría que no deben ser muchas las comunicaciones centrales que se dirigen a todo el personal, deben ser las menores desde el flujo de comunicaciones que existe a través de ese sistema

4- En caso de contar con una comunicación de tipo descentralizada, ¿qué medios utilizan para comunicarse con los niveles operativos y con qué frecuencia?

En la dirección exigimos mucho que los coordinadores deben ser la correa de transmisión, con frecuencia hay reuniones de coordinadores con la gerencia,

allí se transmite información, se toman decisiones y se pide que los coordinadores sean la correa de transmisión. Creo que no siempre se logra que lo vivan como parte de la tarea de coordinador: la comunicación permanente con la gente que tienen a su cargo.

5- ¿Cómo calificaría la comunicación en la institución?

Yo creo que siempre hay deuda en lo que es la comunicación, lo que pasa que también hay intereses muy variados, entonces la comunicación de alguna manera está condicionada por los intereses de las personas. El área de comunicación tal vez transmite un tipo de información que no está en línea con el interés de la mayoría, sin embargo responde a lineamientos institucionales por lo tanto no podría existir, creo que se deberían formalizar algunos medios más simples como una cartilla mensual de comunicación o bimensual, que no debiera ser muy distinta de la que también debería existir con los asociados tomando esto que dije al principio, que los trabajadores son un socio más de la organización con un rol y un compromiso muy particular.

6- Desde la gerencia, ¿Participan en la motivación del personal? ¿De qué manera?

Se ensayaron muchas formas para la motivación del personal, tenemos una convicción de que lo económico no es un elemento motivador esencial y tampoco es durable en el tiempo, esto no quiere decir que no haya que reconocer, re categorizar, poner en línea la remuneración con las responsabilidades y las tareas, sin embargo pasado poco tiempo del incentivo económico, se vuelve a fomentar la desmotivación porque lo económico nunca alcanza y las expectativas de consumir y tener más, siempre van más rápido que la posibilidad que otorga el salario. Entonces se ensayaron diferentes formas que no han tenido continuidad en el tiempo como por ejemplo premiar aniversarios, que después en un momento se descontinuo, hay un tipo de comunicación que es la resolución de estímulos donde se felicita al trabajador, eso se deja en el legajo, la evaluación de desempeño debería servir para motivar muchas veces sirve para castigar también depende de la óptica que tenga el evaluador y finalmente por pedido de los trabajadores, hace unos años se comenzaron hacer unos talleres de clima laboral orientado a la motivación

de los trabajadores, pero tampoco se pudo (por lo menos en el último año) lograr continuidad de estas instancias.

-¿Porque no se logra la continuidad?

Por diversas situaciones, una es la conflictividad que vive la organización. Ustedes son de esta ciudad por lo tanto saben que esta cooperativa tiene un alto grado de conflicto con el municipio y esto no es casual más bien ha sido prolongado en el tiempo, en los últimos tres años podemos decir que esta conflictividad aumentó de una manera muy importante, entonces es mucho tiempo que nos insume a los directivos el desgaste intelectual, emocional, físico que hace que se abandonen algunas prioridades. Por otro lado no hay mucho consenso o no ha habido en los últimos talleres de planificación que tuvimos para iniciar este ejercicio allá por febrero o marzo del año pasado, no ha habido mucho consenso en la forma de hacer estos espacios de clima laboral y en quien debiera ser la persona que los llevase a cabo, lo cual al menos por el año que trascurrió y que vamos a terminar el ejercicio en el mes de abril, se decidió suspender por este periodo. De todas maneras, también hay otro aspecto que hace a la motivación y es siempre aceptar cuando lo proponen y ofrecer instancias de capacitación, eso también creo que es realmente importante para la motivación porque ofrece un elemento para el crecimiento y enriquecimiento personal.

7- ¿Qué percepción tiene la gerencia en cuanto a la motivación de los trabajadores?

Esto que te dije recién no creemos que sea lo mayoritario, a lo mejor de toda la planta de trabajadores, un escaso 20% podría estar en este nivel, sin embargo hay muchos trabajadores que consideran a la cooperativa como un lugar adecuado para trabajar. Me ha pasado tener la experiencia de gente que por diferentes razones se ha ido un tiempo de la cooperativa, ha hecho otras experiencias o volviendo de otras experiencias, fundamentalmente de otras empresas con capital lucrativo, que valoran este lugar como un ámbito positivo para trabajar, es un ámbito que permite trabajar bien, con cierta comodidad con un clima más o menos aceptable y con alguna posibilidad de crecimiento. Una dificultad que tenemos es que no hay un importante escalafón para desarrollarse, entonces en ese aspecto del crecimiento en lo que podría ser las

responsabilidades, no tenemos muchas posibilidades de movilidad de los trabajadores, eso es una limitante.

8- ¿Qué factores les indican respecto de la motivación de los trabajadores?

Esto tiene que ver con la definición que dije al comienzo, si advertimos que un trabajador asume la condición de asociado, entonces por ejemplo tiene en su desempeño una actitud de socio, de cuidado de los recursos, del tiempo, de participación en las instancias societarias que hace a todo lo que es el cooperativismo, podríamos decir que hemos logrado la mejor motivación. Hay otros niveles de motivación que son valorables, cuando la gente hace bien su trabajo, aunque no tenga esta incorporación de la dimensión de asociado que también es valorable, pero para nosotros el punto máximo de la motivación es cuando se logra asumir con coherencia el doble rol.

9- ¿Cuáles son los puntos críticos a trabajar para motivar al personal?

Esto es muy personal, yo creo que hay que trabajar mucho más la conciencia cooperativa, el descubrimiento del doble rol. Una contra muy grande que tuvo la cooperativa en los últimos 20 años ha sido el propio sindicato que se oponía a esto de ser trabajadores y dueños al mismo tiempo, es un error teórico muy profundo, planteaban que lo dueños son el consejo de administración, bueno, es un error de la visión cooperativa muy grande. Yo creo que ese sería un aspecto para mí a trabajar y la otra, como hacer comprender esta dimensión que yo te decía, que se trata de pensar integralmente a la persona cuando se toman decisiones que alguien se quede o se vaya, decisiones de reubicación, parece que eso habría que capitalizarlo mucho más, no sé cómo se hace, honestamente, pero tal vez porque no se conozca o muchas veces cuando hemos tenido que despedir a alguien, hicimos un recuento de todas las posibilidades que se le dio a cada una de esas personas, por ahí las oportunidades las conoce el que las ha tenido y nadie más. No sé, sin faltar a la discreción que merece toda persona que se tenga con ella, como hacer para difundir más que acá hay un estilo de organización que está en sintonía con el espíritu de la organización y que eso debiera ser motivante de por sí.

10- ¿Considera que el personal está comprometido con su trabajo y la organización?

Con su trabajo yo creo que muchos, tanto en las áreas técnicas como en las administrativas, como en la parte de atención al usuario. El problema está en las interpretaciones, cuando un trabajador se siente muy comprometido con su trabajo pero no es lo que le estamos pidiendo, y vos se lo haces notar, se siente mal porque desde su visión está trabajando muy comprometidamente, entonces a veces está el problema de la realidad y de la percepción de la realidad. Hay trabajadores que dicen: yo pongo todo mi esfuerzo acá; esa es su percepción de la realidad y podríamos decir que no es equivocado porque él trabaja, lo hace con seriedad, le pone su esfuerzo, dedica el tiempo que tiene que dedicarle, estudia, se capacita. Pero cuando del otro lado se miran los resultados que uno esperaba, al plantear que los resultados no eran los esperados parece que se invalida lo que el otro tiene como percepción de su compromiso. Eso es un ejemplo, en la administración hay plazos que cumplir, el balance tiene que estar a más tardar el 30 de agosto de cada año, si yo dijese que la gente de administración, algunos de ellos sobre todo no trabajaran a conciencia, estaría mintiendo, yo creo que trabajan a conciencia, le ponen mucho esfuerzo, han mejorado un montón de cosas pero los resultados llevan a que el balance nunca este el 30 de agosto. Entonces cuando como directivo planteas esa exigencia, del otro lado piensan que uno no valora su compromiso por el trabajo, pero yo creo que eso es una cuestión de interpretación de la realidad muy compleja y no es fácil de solucionar. Por eso yo siempre digo, las relaciones laborales están atravesadas por todo lo que es la conflictividad de lo humano por eso, en realidad, yo no creo que la relación de empleo puede ser una relación 100% motivada, porque no es como cuando uno tiene su propio emprendimiento, donde la motivación nace de lo que se ha propuesto lograr. En la relación de empleo hay como una tensión entre lo que cada uno quiere lograr para su trabajo y lo que la dirección quisiera que se logre, esa tensión hace que en algún momento la motivación se vea condicionada.

Cuando dice que el trabajador no tiene los resultados que se esperaban, pero esa persona dice que puso todo su esfuerzo, ¿se hace un análisis de si esa persona contó con los recursos necesarios para hacer bien su tarea?

Si, se tiene en cuenta y además teniendo en cuenta lo que dije al principio, cuando una persona se considera trabajadora y dueña tiene un cuidado sobre los recursos, entonces no puede ser que yo como coordinador de un área quiera tener 20 empleados si la posibilidad económica de la organización da para 10, entonces un dueño eso lo tiene claro. Eso lleva muchas veces a terribles explotaciones, acá eso no ocurre. De todas maneras hay una tensión entre la dirección más alta de la cooperativa que tiene que ver para cuanto alcanzan los recursos para destinar a la masa salarial, y las exigencias de cada coordinador que quisiera tener toda la gente que se imagine, entonces hay una pelea permanente. Pero yo creo que ahí no está el principal problema, de no lograr esos objetivos, porque también la cooperativa tiene muchísimos medios puestos a disposición que no se aprovechan a veces, herramientas puestas para mejorar el trabajo se compran permanentemente, no solo computadoras sino también software y demás, yo me he enojado mucho últimamente porque hace unos años hemos comprado una herramienta teóricamente para que se desarrolle el tablero de control, a dos años esa herramienta no está desarrollada, y como acá no hay una relación patrón-empleado se da esa consideración más amplia de tolerancia y de paciencia, se produce esa tensión.

11- ¿Qué acciones se llevan a cabo para lograr el sentido de pertenencia de los trabajadores para con la organización?

Hay muchas visiones de lo que es pertenecer a la organización, y el interés de esa pertenencia varía mucho de una persona a otra. Una lectorera por ejemplo, que dice: a mí no me paguen yo voy a leer porque sé que tenemos que terminar de leer, tiene puesta la camiseta de la cooperativa, pero si se profundiza su conciencia de ser asociada a la cooperativa y por lo tanto participar de todas las instancias de formación cooperativa que tenemos, donde se profundiza el lineamiento político, no la vas a ver nunca. Por otro lado hay una contrapartida, personas que tienen una fuerte conciencia de la política institucional, que participan en todas las instancias de capacitación, de formación cooperativa, que serían las acciones para profundizar el sentido de pertenencia, pero faltan tres días de cinco a trabajar o vienen los cinco días pero trabajan tres horas y media de las siete. Entonces es un difícil equilibrio, yo creo que un compromiso institucional serio tiene que llevar a un equilibrio

muy grande, primero en hacer bien el trabajo y con sentido de pertenencia que se manifestaría en la participación societaria, y eso es lo que tenemos como una deuda muy grande.

-¿Por qué nos pidió trabajar sobre la motivación?

Por todos estos pensamientos que tengo dando vueltas. Yo hice un estudio de la motivación en muchas cooperativas de servicios públicos y me di cuenta que la constante en la cooperativa es una ausencia casi total de conciencia de los trabajadores de que son asociados, es más, acá hay obligación de asociarse para los trabajadores, que se hace como trámite formal, tal vez habría que profundizar otras formas de hacerlo para que cuando entra acá sepa que se asocia primero y que después toma una relación de dependencia para que entienda qué significa ser socio, cuáles son sus derechos, sus obligaciones, y qué significa ser socio de una cooperativa. En la motivación de los trabajadores que yo estudié en 6 cooperativas tal vez esta es la que mejor se ve pero es muy escasa la conciencia de ser socios y que trabajar acá tenga que ver motivadamente con esa condición. Yo estoy convencido de que si se profundiza, mejoraría mucho las relaciones, el trabajo y los recursos, pero estamos lejos. También es cierto que estamos en una cooperativa de servicios públicos que la misma gente que es asociada no sabe eso, hay muchos que no son nativos de esta ciudad y se asocian y no comparten la conciencia de los fundadores. En otras ciudades donde la gente es muy estable la cooperativa es algo que pertenece a la gente de una manera más fuerte, en este lugar, que preste el servicio una cooperativa o una empresa privada es lo mismo para la gente, sin embargo yo creo que si se hiciese la experiencia pensarían que no es igual.

-¿se tiene en cuenta la tarea como un factor motivante?

Si, se tiene en cuenta, pero no se puede resolver. Hay gente que lo plantea e intentamos dar respuestas pero no siempre es posible, de todas maneras acá las tareas monótonas no son muchas, si uno le pone creatividad las tareas no son monótonas, incluso atender al usuario no es monótona porque tenes situaciones distintas, es cansador, estresante, tensionante pero no es monótono.

Entrevista realizada a la Coordinadora de Recursos Humanos

1- ¿Qué acciones se llevan a cabo para motivar al personal? Estas acciones ¿están planificadas?

Como planificación la única acción que tenemos de motivación es la evaluación de desempeño, que dentro de ésta, hay un ítem que es un objetivo personal sobre el trabajador que se evalúa durante todo el ejercicio. Pero después no hay acciones planificadas para motivar al personal, si hay coordinadores que son más motivadores que otros, pero ya es más personal de cada coordinador.

2- ¿Conocen los factores que motivan a su personal?

No esta preestablecido en un documento, no es algo que nosotros lo tengamos formalizado.

3- ¿Qué importancia tiene la motivación en la gestión de los RRHH?

Yo creo que es un aspecto fundamental y que a veces nos falta infraestructura para estar más pendientes de la motivación, creo que a veces el tener la dispersión geográfica que tenemos hace que no estemos tan involucrados en lo que es la motivación. Creo que sí debería ser una política institucional donde sea avalada por los gerentes y armar como un trabajo en conjunto con los coordinadores para que no recaiga sobre una sola área y que sea un trabajo conjunto con las áreas que están en directo contacto con el trabajador.

4- ¿Cómo miden el desempeño laboral?

Con la evaluación de desempeño, que la llevamos a cabo una vez al año y tenemos como objetivo planificado hacerla dos veces al año, este es el primer año que lo vamos a implementar, todavía no tenemos los resultados de esa segunda evaluación.

5- ¿Cómo creen que influyen la motivación sobre el desempeño laboral?

Es fundamental que el trabajador se sienta a gusto, motivado para que tenga un mejor desempeño.

6- ¿Qué soportes utilizan para la comunicación interna?

Nosotros tenemos un sistema de comunicación interno donde comunicamos todo vía internet como una casilla de correo, y ese es nuestro soporte.

Igualmente tenemos asambleas como otro medio de comunicación cuando son cuestiones importantes que involucran a todos, después también tenemos talleres de coordinación, tenemos otras instancias.

-¿Y eso cada cuanto se lleva a cabo?

Los controles presupuestarios son trimestrales, después los talleres de coordinación también mensuales o trimestrales dependiendo las fechas y las épocas de la institución y el correo es constante y las asambleas también son mensuales o semanales.

7- ¿Se realizan reestructuraciones de los puestos de trabajo (ampliación y enriquecimiento) ¿Con qué motivo?

En este momento estamos en el proyecto de armar todo lo que es el análisis de puesto y un plan de carrera pero bueno, es una cuestión que la estamos desarrollando todavía.

Hubo bastante reestructuración, porque hubo una política de retiros voluntarios donde se fue bastante gente y se tuvo que readecuar tareas, funciones y responsabilidades y estamos en un proyecto de rotación de personal en atención al público, con el objetivo primordial de que la gente no se sature, y consideramos que sería importante para mejorar la atención al público, lo que también ya está planificado y lo implementaremos ahora es la rotación de los operadores telefónicos, hoy por hoy tenemos uno a la mañana, uno a la tarde y uno a la noche y hay un cubre franco que esta mañana, tarde y noche. El proyecto es que atiendan una semana a la mañana, una semana a la tarde y una a la noche y así sucesivamente. Consideramos que es más rico y más productivo ya que a la mañana hay un nivel de llamados mayor que en los otros horarios, entonces por el nivel de audición y desgaste consideramos que sería mejor para la salud del trabajador hacerlo así y ellos están de acuerdo así que ya se implementaría.

8- ¿Poseen incentivos remunerativos y no remunerativos? ¿Cuáles?

No, lo único es la BAE (evaluación de desempeño anual) tiene un premio en dinero que es único en el año. Otros tipos de incentivos no. En algún momento implementamos como un regalo a los 15 años de desempeño y a los 25, un viaje. Hoy por la situación económica, no lo pudimos sostener en el tiempo.

9- ¿Hay una estrategia corporativa formal para el departamento de RRHH?

Hay una planificación trianual que después se vuelca a una planificación anual, pero no es solamente del área de RRHH sino en general, se hace una planificación con un horizonte a tres años de toda la institución y en base a esa planificación nosotros y cada área planifica los objetivos del año y están orientados a concretar el objetivo trianual que se planteó. Ese objetivo se propone con todo el cuerpo institucional, no lo planificamos nosotros sino que participa todo el cuerpo social, delegados, consejeros para el desarrollo.

Las decisiones son horizontales, mas democráticas, entonces la planificación anual se hace con la participación de todos los trabajadores, consejeros y delegados que quieran participar y después nosotros proponemos cuales serían los objetivos a alcanzar en el año que por supuesto los consensuamos con la gerencia y nos dan aportes y sugerencias, pero no tenemos la verticalidad que tienen otras instituciones. Es la modalidad de todas las cooperativas.

10- ¿Existen objetivos explícitos establecidos a nivel corporativo para el departamento?

El departamento se planteó objetivos que por supuesto tienen indicadores cuantitativos que se miden trimestralmente como control presupuestario y no solamente del presupuesto sino también de los objetivos que hemos cumplido.

11- ¿Todos los puestos de trabajo están definidos en la estructura?

Si están definidos, lo que falta es formalizar la descripción de puestos y todo el análisis de puestos.

12- ¿Hay una definición formal del perfil de cada puesto?

Eso es lo que estamos tratando de desarrollar.

13- ¿El personal conoce y comprende las normas y procedimientos específicos internos?

Si, existe y esta formalizado.

14- ¿Existe un programa o metodología que lleve a la participación del personal?

Si, la realidad institucional es muy participativa y a todas las actividades convocamos a la participación, que obviamente en muchos casos es libre, cuando es dentro del horario de trabajo, es institucional.

15- Teniendo en cuenta los planes futuros corporativos, ¿se valora de alguna forma las capacidades de los recursos para satisfacer las necesidades de demandas futuras?

Nosotros todos los años dentro de nuestra planificación solicitamos a todas las áreas las necesidades de capacitación que requiere cada una, trabajamos en conjunto con ellas, no es que nosotros ponemos un plan de capacitación sino que lo vamos haciendo de acuerdo a las necesidades. Tenemos distintos planes de capacitación, uno es específico técnica, también hacemos hincapié en la capacitación formal, motivamos a los trabajadores a terminar sus estudios secundarios y logramos que muchos compañeros terminaran el primario y favorecemos la capacitación terciaria y universitaria, no ponemos restricciones a los días que se necesitan por estudio. Si bien no tenemos el respaldo económico como para hacer frente a subsidiar la capacitación universitaria pero si tratamos de incentivarlo desde otros aspectos, incluso abonando un remunerativo por el título que obtienen.

16- ¿Existen relevamientos o mediciones del clima organizacional?

No.

Segunda entrevista destinada a la Coordinadora de Recursos Humanos

1- ¿Se realiza un proceso de inducción al incorporar un empleado?

Si se realiza un proceso de inducción.

2- ¿En qué consiste y como se lleva a cabo?

Consiste en la presentación de las características de la institución a los nuevos trabajadores mediante el análisis de un material audiovisual que sintetiza la misión, visión e historia institucional, y un recorrido por las distintas sedes (establecimientos) que integran la Coopi, para que puedan comprender cuáles son los servicios que presta y cómo influye en esa prestación la historia institucional, el proyecto social que se impulsa y la idiosincrasia de la localidad en la que estamos trabajando. La presentación es desarrollada por los

coordinadores de las áreas de relaciones laborales y comunicación, conjuntamente con los coordinadores del área en el que se insertará el nuevo trabajador.

3- ¿Cuáles son los objetivos de este proceso?

El objetivo primordial es generar sentido de pertenencia en el trabajador para que se sienta contenido en el ámbito laboral, a la vez que pueda dar lo mejor de sí en las tareas que desempeñará.

4- ¿Qué tiempo de duración tiene el mismo? ¿Varía según el puesto a ocupar?

El proceso de inducción suele durar entre un mes y tres meses según el puesto a ocupar. En el caso de puestos administrativos similares a los existentes en otras organizaciones laborales, el proceso de inducción se enfoca a comprender las características de economía social y solidaridad que la Cooperativa intenta imprimir a las tareas cotidianas. Lo que llamamos “perfil de trabajador cooperativo”. En el caso de los puestos cuyas actividades son propias de la prestación de los servicios de agua y saneamiento (Operador de Planta Potabilizadora, Operador de Planta Depuradora, Coordinador de Servicios de Saneamiento) el proceso de inducción se extiende hasta advertir que el trabajador ha comprendido la lógica de los servicios prestados desde la perspectiva del cooperativismo.

5- ¿Se realiza un seguimiento del proceso? ¿De qué manera?

Se realiza un seguimiento mediante entrevistas personales con cada trabajador, para conocer su nivel de aceptación del entorno laboral y sus inquietudes con respecto las relaciones laborales establecidas.

6- ¿Qué acciones se llevan a cabo con la información obtenida durante dicho proceso?

Se informa a los jefes inmediatos superiores sobre las condiciones que presenta el trabajador recientemente incorporado, a fin de anticipar posibles desencuentros de criterio o de aceptación de las tareas y objetivos planteados.

7- ¿Cree que hay aspectos para mejorar sobre dicho proceso?

Si, considero que se debe mejorar la sistematización del proceso mediante recursos audiovisuales que le posibiliten al trabajador articular los contenidos

brindados en los talleres de capacitación a posteriori de la presentación institucional.

8- ¿Existen casos en los que no se puede realizar el proceso de inducción? ¿Cuáles son los motivos?

Hasta el momento no hemos tenido casos en los que no se haya podido realizar.

ENCUESTA PARA PERSONAL EN GENERAL

1- ¿Se siente a gusto con las tareas que realiza?

SI

NO

A VECES

NO CONTESTA

2- ¿Qué nivel de complejidad considera que tienen estas tareas?

MUY ALTO

ALTO

MEDIO

BAJO

MUY BAJO

3- ¿Considera que sus responsabilidades en el trabajo aumentaron desde que ingresó a la COOPI?

SI

NO

¿Cómo se siente con esto?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4- ¿Cómo calificaría el clima laboral?

MALO

REGULAR

BUENO

MUY BUENO

EXCELENTE

¿Y cómo fue variando a lo largo del tiempo?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5- ¿Cree que el sueldo es acorde a sus tareas y responsabilidades?

SI

NO

NO SABE

NO CONTESTA

6- ¿Comparte los valores y creencias de la cooperativa?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

7- ¿Fue reconocido su desempeño laboral a lo largo del tiempo que trabaja en COOPI?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

¿De qué manera?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8- ¿Participa en las decisiones de la empresa?

NUNCA

CASI NUNCA

A VECES

CASI SIEMPRE

SIEMPRE

9- ¿Considera que sus aportes y /o propuestas son tenidas en cuenta?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

10- ¿Tiene dificultades para comunicarse y/o llegar a los mandos medios
y/o altos?

NUNCA

CASI NUNCA

A VECES

CASI SIEMPRE

SIEMPRE

11- ¿Cómo es la relación con el área de Recursos Humanos?

MUY BUENA

BUENA

REGULAR

MALA

MUY MALA

12- Frente a un problema personal o laboral, ¿el área de RRHH responde
ante esto?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

13-¿Qué lo motiva más de su trabajo? Ordene los siguientes factores según su orden siendo 1 el de mayor importancia

LA TAREA EN SI

RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS

SUELDO

EL AMBIENTE DE TRABAJO

EL RECONOCIMIENTO POR SU DESEMPEÑO

EL DOBLE ROL QUE SE LE ASIGNA (TRABAJADOR-DUEÑO DE LA INSTITUCION)

LA ESTABILIDAD LABORAL

14-Su supervisor, o alguien en el trabajo ¿parece ocuparse de Ud. como persona?

SI

NO

EN OCASIONES