

Nunca consideres el estudio como un deber sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber.

Albert Einstein

**PLAN MOTIVACIONAL Y BIENESTAR DEL TALENTO HUMANO PARA LA
EMPRESA “CENTRAL MANIGUA S.A.”**

MAGALY ROCIO CERON ARCOS

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
SAN ANDRES DE TUMACO**

2005

4

**PLAN MOTIVACIONAL Y BIENESTAR DEL TALENTO HUMANO PARA LA
EMPRESA “CENTRAL MANIGUA S.A.”**

MAGALY ROCIO CERON ARCOS

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Administración
de Empresas**

Asesor:

Dr. OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ
Director programa de Administración de Empresas

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
SAN ANDRES DE TUMACO

2005

5

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de la autora”.

“Artículo I del acuerdo No 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño”.

Nota de Aceptación:

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, 10 de Mayo de 2005

AGRADECIMIENTOS

Por su colaboración, apoyo e ideas aportadas para realizar el presente trabajo, agradezco a las siguientes personas y entidades que representan;

- Dr. OSCAR H. BENAVIDES P. – Director Programa Administración Empresas
- I.A. FRANZ BETANCOURT, Investigador de CENIPALMA
- I. A.Elkin G. SANCHEZ, CENTRAL MANIGUA
- I.A. JOSÉ A. CORONEL – CENTRAL MANIGUA
- I.A. JOSÉ MANUEL MARÍN – CENTRAL MANIGUA
- SERVICENTRO EL BOSQUE.

Un agradecimiento muy especial a los contratistas de cosecha de fruto de Central Manigua, Supervisores, operarios, Secretaria, mensajero, y todas aquellas personas que de una u otra forma sus aportes fueron fundamentales para llevar a feliz término este trabajo.

DEDICATORIA

A mi hijo **Omar Danilo**, fuente de mi estímulo para la realización de esta carrera, quien aceptó sacrificar tantas horas que le pertenecían y que le fueron sustraídas en la absorbente tarea de preparación de mi carrera profesional y este proyecto, a mi padre **Martín**, de él aprendí el empuje, la dedicación e imaginación que son tanto o más necesarios que el conocimiento teórico, a mi madre **Alicia**, símbolo de abnegación y apoyo incondicional, sin cuya ayuda este proyecto no hubiera sido posible de concretar, a mis hermanos y familiares, quienes con su colaboración hicieron posible llevar a feliz término esta meta que me tracé.

También a los Directivos de la Empresa Central Manigua y amigos por su apoyo.

Magali Rocío Cerón

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	19
1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	21
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	21
1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA	22
2 JUSTIFICACIÓN	23
3 MARCO DE REFERENCIA	24
3.1 MARCO TEORICO	24
3.1.1 Administración de personal	24
3.1.2 Selección	26
3.1.3 Inducción	27
3.1.4 Capacitación	28
3.1.5 Motivación	28
3.1.6 Evaluación del diseño	36
3.1.7 Clima organizacional	37
3.2 HIPÓTESIS	41
4 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO	42
4.1 OBJETIVO GENERAL	42
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	42
5 METODOLOGÍA	43
5.1 TIPO DE ESTUDIO	43

5.2 METODOS DE INVESTIGACIÓN	43
5.2.1 Fuentes secundarias	44
5.2.2 Fuentes secundarias	44
5.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	44
2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	45
6.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	45
6.2 DIAGNÓSTICO GENERAL	46
6.3 ANALISIS DOFA	47
6.4 PROPOSICIÓN DE ESTRATEGIAS	48
7. IDENTIFICAR LAS CARACTERISTICAS DE COMPORTAMIENTO INTERNO	49
7.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL QUE AFECTA DE MANERA DIRECTA E INDIRECTA	49
7.1.1 Matriz del impacto de la capacidad interna	50
7.1.2 POAM	52
7.2 ANALISIS DE ENFERMEDADES Y OBSTACULOS DE LA CALIDAD	54
7.2.1 Enfermedades	54
7.2.2 Obstáculos	55
8. PROPONER ESTRATEGIAS FUNCIONALES	57
9. APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEMING	59
10. DESCRIBIR Y ANALIZAR LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO	61
10.1 PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO	61
10.2 ORGANIZACIÓN	61
10.2.1 Estructura Organizacional	62
10.3 DIRECCIÓN INDIVIDUAL	63

11. MEJORAMIENTO DE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL	65
11.1 RECLUTAMIENTO	65
11.2 SELECCIÓN	65
11.3 CAPACITACIÓN	65
11.4 ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN	66
12. DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS	67
13. DESARROLLO DE UN MANUAL DE CORTE DE FRUTO	82
14. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL BIENESTAR DEL RECURSO HUMANO	83
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
3.1 CONCLUSIONES	88
3.2 RECOMENDACIONES	89
4. BIBLIOGRAFIA	91
5. ANEXOS	92

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Esta empresa es un buen lugar para trabajar	93
Tabla 2. Puedo ascender en esta compañía si hago el esfuerzo	93
Tabla 3. Los salarios de esta empresa son competitivos con los de otras	94
Tabla 4. Se manejan con justicia las decisiones a los ascensos de los empleados	94
Tabla 5. Comprende las diferencias entre las prestaciones que ofrece la compañía	95
Tabla 6. Mi puesto hace el mejor uso de mis habilidades	95
Tabla 7. Mi carga de trabajo es desafiante, pero no demasiado pesada	96
Tabla 8. Tengo confianza en mi jefe	96
Tabla 9. Me siento con la libertad de decirle a mi jefe lo que hago	97
Tabla 10. Sé lo que mi jefe espera de mí	97

LISTA DE ANEXOS

	Pag.
Anexo A: Modelo de encuesta de diagnóstico Interno	98
Anexo B: Formatos de Recolección de fruto	103
Anexo C: Diagrama de distribución del trabajo	104
Anexo D: Cronograma de actividades	105
Anexo E: Fotografías	106
Anexo F: Manual de corte de fruto	110

GLOSARIO

ACOPIO: sitio diseñado para recoger y acumular el fruto.

ADMINISTRACIÓN: proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos.

AMBIENTE: circunstancias que rodea una cosa.

APATIA: falta de ánimo y motivación

AMENAZA: una situación desfavorable dentro del entorno que limita y puede causar problemas.

CALIDAD: atributo integral de algo, resultado de una síntesis de componentes de los procesos que lo producen y lo distinguen, proceso a través del cual ciertas características se configuran.

COMPETITIVIDAD: objetivo de la acción empresarial, a través de estas las empresas que gozan de ciertas ventajas pueden participar con mayor capacidad en los mercados internacionales.

COMPORTAMIENTO: conducta, manera de comportarse. Reacciones y actitudes que expresan las personas en el trabajo según su grado de motivación.

CULTURA: se entiende por cultura un sistema de valores, los cuales se traducen en el modo de pensar, obrar, sentir, creencias, arte, moralidad, leyes, costumbres y otras facultades o hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad. Cultura es la totalidad de los valores materiales y espirituales creados por el hombre en el curso del desenvolvimiento social e histórico.

CLIMA ORGANIZACIONAL: se entiende como la medida múltiple de los atributos organizacionales, considerando el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otra; y que son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos que la conforman.

DINAMISMO: relativo a la fuerza que produce movimiento, actividad.

EFICIENCIA: es la razón entre el esfuerzo y el resultado, aseguran la optimización en la utilización de los recursos disponibles

EFICACIA: grado en que una organización alcanza sus objetivos y metas.

ESTRATEGIAS: son los “como” o sea el plan para cumplir con la misión y alcanzar la visión.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: son los componentes humanos y técnicos que integran los diversos procesos de una organización en función de una misión y unos objetivos.

FORTALEZAS: una capacidad para lograr objetivos.

FEDEPALMA: entidad gremial del sector Agropecuario, cuyo accionar ha sido decisivo para consolidar la agroindustria palmera en el país.

INCENTIVO: estímulo de laguna naturaleza que motiva a la persona con algún fin.

MOTIVACION: sentimiento de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, se manifiesta en el desarrollo óptimo de las funciones laborales.

NECESIDAD: impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente con cierto sentido.

OBJETIVOS: medida del rendimiento y de la eficiencia de los factores y procesos que intervienen en el ciclo productivo.

ORGANIZACIÓN: es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la empresa de manera eficiente.

PRODUCTIVIDAD: medida del rendimiento y de la eficiencia de los factores y procesos que intervienen en el ciclo productivo.

RELACIONES INTERPERSONALES: son todas las normas de comportamiento que facilitan la libertad de expresión, de respeto, la manera de pensar, sentir y actuar.

SISTEMA ORGANIZACIONAL: es un conjunto de elementos o partes interdependientes que funcionan como un todo, dentro de ciertos límites con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos.

TOLVA: lugar diseñado para acopiar y cargar fruto a las volquetas, abriendo unas compuertas.

TRACTOR AEREO: máquina agrícola diseñada para empujar unas mallas cargadas de fruto en unos cables.

RESUMEN

La importancia del presente proyecto de investigación que se llevó a cabo en la empresa Central Manigua S.A., ubicada en Espriella-Tumaco-Nariño, radica en consolidar un Plan de Motivación y bienestar del recurso humano con el fin de implementar estrategias motivacionales a los Directivos para estimular la motivación de los colaboradores que integran la organización, y diseñar por escrito los cargos del personal administrativo y un manual de corte de fruto que es la labor mas importante por la actividad social de la empresa.

La investigación se desarrolló teniendo en cuenta la descripción de la Empresa para conocer su situación actual y el funcionamiento de cada dependencia de la empresa, teniendo en cuenta la observación directa realizada, y la información obtenida de los funcionarios de cada sección para el diseño de cargos.

Se utilizó el método deductivo ya que se partirá de situaciones generales para identificar situaciones particulares, se tendrán en cuenta los conocimientos generales sobre las diversas teorías motivacionales que servirán de apoyo para el diseño del plan motivacional.

Toda la información obtenida fue fundamental para el logro de los objetivos planteados en el presente proyecto y base para obtener las conclusiones y recomendaciones y herramienta básica para mejorar el proceso de la administración de personal en la Empresa.

ABSTRACT

The importance of the present investigation project that was carried out in the Central company Manigua CORP., located in Espriella-Tumaco-Nariño, resides in consolidating a Plan of Motivation and well-being of the human resource with the purpose of implementing strategies motivations to the Directives to stimulate the motivation of the collaborators that you/they integrate the organization, and to design the positions of the executive staff and a manual of fruit court that it is the work in writing but important for the social activity of the company.

The investigation was developed keeping in mind the description of the Company to know its current situation and the operation of each dependence of the company, keeping in mind the carried out direct observation, and the obtained information of the officials of each section for the design of positions.

The deductive method was used since he/she will leave of general situations to identify particular situations, they will be kept in mind the general knowledge on the diverse theories motivations that will serve as support for the design of the plan motivation

The whole obtained information was fundamental for the achievement of the objectives outlined project and base presently to obtain the summations and recommendations and basic tool to improve the process of the administration of personal in the Company.

INTRODUCCIÓN

La importancia del estudio que se presenta a continuación, constituye una manera importante de contribuir con el mejoramiento de la administración y del clima organizacional del personal administrativo y operativo de la empresa CENTRAL MANIGUA S.A.

El talento humano es el ingrediente primordial en todo proceso de desarrollo, por eso necesitamos de personas motivadas, dotadas de conocimiento, destrezas, valores, habilidades, para que sea capaz de combinar estos recursos de tal manera que sean utilizados apropiadamente en beneficio de la Empresa y propio mismo, lo que a su vez genere desarrollo individual y socioeconómico. Para ello las empresas deben fomentar mucha motivación, por que no hay que olvidarnos que estamos tratando con personas humanas con sentimientos y valores.

La motivación en las empresas de nuestra zona Pacífica, es nuevo, por eso me parece importante y necesario presentar una propuesta de diseño de un plan motivacional y bienestar organizacional del talento humano, ya que esta última década se identifica con la globalización económica, donde el Gerente tiene la misión de mantener a su organización abierta y dispuesta a cambios sociales, políticos y económicos; estos cambios de fin de siglo han generado en los ejecutivos la necesidad de aprender y desaprender en el campo de la Gerencia administrativa de forma vertiginosa. El flujo de información ha hecho que exista la necesidad de estar un día atrás y con necesidades de adelantar un día más.

El papel del ejecutivo de los tiempos futuros no está aún claro puesto que estamos viviendo la caída de los viejos paradigmas de la administración y los nuevos aún no están consolidados, es por ello que en la actualidad las teorías administrativas tienen una vigencia limitada, pues su validez depende directamente de las coyunturas productivas y de comercialización prevaletentes es así como de la época clásica de la administración científica se pasó a modelos administrativos transitorios, los cuales si bien gozan de prestigio en su momento, rápidamente son desplazados por otras teorías novedosas, tal es el caso de la “administración por objetivos, el justo a tiempo, la planeación estratégica, calidad total y la reingeniería” hasta llegar a las concepciones actuales del Beachmarking, la quinta disciplina, el empoderamiento, la teoría motivacional, etc. Que constituyen el boom de la administración moderna.

Esta situación ha tenido una influencia decisiva sobre las tradicionales metodologías para llevar a cabo las funciones de planeación y de control empresarial y por ende han modificado los tradicionales sistemas utilizados, buscando en la actualidad garantizar la valorización de la empresas en los entornos local, nacional y mundial de los negocios, para ellos es forzoso que el proceso de toma de decisiones se fundamenten en los sistemas de información que permita evaluar alternativas existentes y diseñar herramientas de conlleven al análisis estratégico de la función organizacional que conlleven al bienestar de todo el talento humano de la Empresa Central Manigua.

Para esto es necesario analizar las actitudes y comportamientos de los miembros que integran esta organización en todas sus dimensiones y posibilidades para poder crear espacios para que cada uno de los integrantes de la Empresa tenga acceso a su desarrollo personal integral.

La motivación y el bienestar del talento humano dentro de esta empresa juegan un papel complementario, pero a la vez necesario, logrando medir en el mejor y óptimo desempeño de las labores cotidianas incrementando la calidad de la productividad. El bienestar del talento humano como componente del proyecto contribuye a la formación de un nuevo colaborador, más solidario y cooperador en lo laboral, social, más participativo y tolerante, más productivo y emprendedor en lo económico, más responsable socialmente en lo ético, más consciente en lo ecológico, más comunicativo y analítico, creativo e innovador en lo personal y laboral.

La falta de implementación de un plan motivacional y el mal manejo del talento humano, han sido factores negativos, que no han permitido que exista un bienestar en los colaboradores, y por consiguiente el rendimiento sea el eficaz.

Se debe tener en cuenta que las personas poseen características, expectativas, objetivos y metas particulares, la no satisfacción de estas necesidades conllevan a un bajo dinamismo dentro de la organización. Por esto es necesario buscar alternativas que propicien un bienestar colectivo, fomentando la armonía, buenas relaciones, excelente comunicación, que generen un óptimo clima organizacional, que no podría lograr sin tener en cuenta la motivación. Pero es importante que los directivos sean personal motivantes, receptivos, creativos e impulsadores de actividades individuales y grupales.

Un Gerente debe optimizar el manejo y liderazgo del talento humano, actualmente se requiere mayor participación del hombre, así su capacidad será administrada y aprovechada de la mejor manera posible.

La importancia de los lineamientos del presente proyecto radica en buscar consolidar de una manera adecuada y moderna los conceptos de motivación, bienestar y administración del talento humano.

PROYECTO DE INVESTIGACION

“PLAN MOTIVACIONAL Y BIENESTAR DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA “CENTRAL MANIGUA S.A.”

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La Empresa CENTRAL MANIGUA S.A. domiciliada en el Municipio de Tumaco, corregimiento de la Espriella, cuya actividad económica consiste en el desarrollo de las actividades agrícolas y pecuarias, y en especial el cultivo de la palma africana, en todas sus etapas, desde la adecuación de terrenos, siembra, cultivo, explotación, recolección y comercialización del fruto de la palma, tiene permanencia en la zona de 15 años, por esta razón debe constituirse en la organización de desarrollo de la zona Pacífico-Nariñense.

De acuerdo a la conformación cultural, social, ideológica en esta organización se encuentran variedad de comportamientos y actitudes, tanto a nivel personal, laboral, social y cultural que de una u otra forma influyen de manera directa e indirectamente en el ambiente de trabajo y de relaciones interpersonales de todos los colaboradores que la integran.

El análisis de estos factores, son causas y efectos para la conformación de su clima organizacional y motivacional, que son los temas de interés en esta investigación de una manera clara y objetiva que conduzcan al establecimiento de un plan de motivación y bienestar del talento humano de la empresa Central Manigua.

El recurso humano se ve afectado por que no esta preparado para los desafíos del avance tecnológico.

Se propende por un personal que sea creativo y con iniciativas de mejoramiento, por eso el sistema de información del colaborador a Patrono es enfocado en una estructura plana.

Mirando sus desempeños se puede determinar las compensaciones acorde a sus habilidades. Igualmente se pueden ver donde están las falencias que requieren capacitación.

Por la escasez del personal idóneo no se logra encontrar candidatos que reúnan las condiciones del puesto.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Históricamente La Empresa Central Manigua, ha sido sometida a diferentes procesos de re estructuración, lo que mas ha influenciado esta situación ha sido la cultura regional de los integrantes del medio, que poco interés se ha mostrado por parte de los directivos, razón por la cual se ve marcada la falta de compromiso y sentido de pertenencia de sus

integrantes, por el contrario el bienestar del talento humano ha sufrido una constante crisis, de ahí ha derivado un constante y continuo proceso de mejoramiento y de actualizar su estructura organizacional en orden a ubicarla a la vanguardia de las empresas existentes en la región; los programas de asistencia son implementados por iniciativa privada, extendiéndose actualmente a través de la oficina de Plan de desarrollo social, debido a la crisis de orden público especialmente para la zona de Tumaco.

La violencia e inseguridad que vive el País afectó de manera significativa al sector Palmero en 1988, los secuestros de directivos e ingenieros y la amenaza de la guerrilla a varias empresas de palma de esta zona.

Por lo anterior se ha madurado en esta zona del País una visión de conjunto, cuyo fundamento no es el de privilegiar una u otra forma organizacional, por el contrario, es el de propiciar un cambio actitudinal, individual y colectivo dirigido a proyectar un futuro deseable a partir de nuestras acciones presentes.

Las organizaciones palmeras conforman un entorno específico con características muy particulares en lo cultural, formación personal, concepción filosófica y pedagógica de su talento humano: Directivos, administrativos, operarios y demás trabajadores, los cuales aunque tienen claridad de los objetivos institucionales y personales difieren en criterios, concepciones y comportamientos que muchas veces entorpecen y transforman la armonía de trabajo, de las relaciones humanas y de comunicación que deterioran el clima laboral en la organización llevando a un malestar general. Estos conflictos sirven de retroalimentación ya que hacen visibles las falencias y problemas de todos aquellos factores de motivación y clima organizacional que toda empresa necesita para lograr el crecimiento y mejora de las políticas de acción y esto conllevaría a un buen ambiente de trabajo y armonía en las relaciones interpersonales de todos aquellos que conforman esta organización.

La presente investigación tiene como objetivo plantear una propuesta de bienestar, basado en el análisis de los factores que inciden en la motivación y el clima organizacional con el fin de aportar al mejoramiento del nivel de la calidad de vida de los integrantes de la organización, teniendo en cuenta al ser humano en su totalidad, procurando el desarrollo de sus potenciales y creatividad para el logro de su bienestar y desarrollo humano.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es posible optimizar la productividad de la Empresa Central Manigua, a través de la implementación de un plan motivacional y de bienestar, teniendo en cuenta la adecuación y el valor del talento humano que integra actualmente la Empresa?

2. JUSTIFICACIÓN

La necesidad de mejorar estructuras organizacionales y de trabajo, ha sido prioritaria en la mayoría de las organizaciones durante esta década, conjuntamente con la necesidad de elevar los niveles de rendimiento, exigen nuevas formas de trabajo, radicalmente diferentes a las actuales.

El talento humano es el motor dinamizador de todo procedimiento organizacional, como tal son sus conocimientos, habilidades y actitudes de positivo impulso, son factores de éxito para la gestión empresarial, razón por la cual las grandes empresas a nivel mundial han asumido la motivación, el bienestar de su clima organizacional y el manejo del talento humano como una filosofía empresarial, donde las teorías tradicionales han sido revaluadas para adaptarse a las condiciones del medio actual. Razón que justifica la implementación de un plan motivacional y de bienestar del clima organizacional del talento humano de la empresa Central Manigua S.A. Donde es importante aplicar nuevos paradigmas de la administración, especialmente aquellos relacionados con el ser humano.

La implementación de este programa constituye un proceso de mejoramiento continuo con aptitud participativa y sentido de pertenencia con la empresa. En este contexto, el bienestar organizacional se direcciona al desarrollo humano de cada uno de los miembros de la organización, al mejoramiento de calidad de vida de cada personal del grupo organizacional como un todo y por lo tanto de la Empresa Central Manigua.

El bienestar organizacional, además de ser “ESTAR BIEN” la persona, debe ser concebido como un aporte al proceso organizacional mediante acciones intencionalmente motivantes que permitan el desarrollo cultural, moral, social, intelectual, psicoafectivo y físico del ser humano con ello se ha demostrado excelentes resultados a nivel mundial, donde colaboradores, administrativos y directivos se comprometen con su desarrollo personal y sentido de pertenencia con la empresa.

El interés de este proyecto es dar a conocer desde el punto de vista administrativo gerencial que se debe realizar un análisis objetivo y profundo de la incidencia de factores del clima organizacional de la Empresa para que pueda implementarse programas, planes y actividades motivacionales que al mismo tiempo facilitaría el óptimo manejo del talento humano, dadas las exigencias actuales del entorno, que conlleven al establecimiento de una propuesta de bienestar con calidad como filosofía de trabajo.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEORICO

Los cultivadores de palma en el país, por otra parte, también continúan haciendo esfuerzos por disminuir los costos de producción, racionalizando la aplicación de insumos, aumentando la productividad de la mano de obra y disminuyendo la carga laboral, por ello la gestión del recurso humano ha venido evolucionando para incorporar funciones, principios y técnicas en respuesta a los avances del mundo globalizado.

La administración del recurso humano visto como un sistema integral y abierto a los nuevos cambios, para su permanente adaptación y mejoramiento, ha dado lugar a la aparición de diferentes niveles de su funcionamiento: Operativo, programático y estratégico.

La moderna administración busca optimizar la eficiencia laboral mediante la contratación y mantenimiento de una fuerza laboral motivada y capacitada, es decir, de alta calidad humana, las grandes empresas no han logrado alcanzar la lealtad y creatividad de su personal de un momento a otro, sino como resultado de una administración centrada en la valoración de su talento humano. En cambio las empresas menos productivas muestran vacíos en la motivación y humanización de su personal y permanecen con teorías primitivas de la gestión de personal.

La modernización de las empresas debe empezar por la buena administración de su fuerza laboral, para así construir un equipo de trabajo con una infraestructura que permita la implementación de estrategias gerenciales avanzadas.

3.1.1 ADMINISTRACION DE PERSONAL:

La administración de personal incluyen las actividades a identificar las necesidades de personal en una organización, la contratación de empleados, el diseño de su trabajo, su capacitación, la evaluación de su desempeño y la administración de su remuneración.

La administración de personal es una responsabilidad exclusiva de cada jefe en relación a sus subordinados.

Existen dos principios básicos de la moderna administración de personal para comprender mejor el concepto de administración de personal.

La Administración de Personal: Es una función de asesoría, esto es, un organismo staff, que establece normas y criterios para el personal y que ejecuta actividades especializadas en relación con el personal.

La administración de personal tendrá a su cargo funciones como:

Reclutamiento: es una convocatoria, una invitación, es un sistema de información de las empresas que constituyen el mercado de trabajo, y está destinado a los candidatos que forman el mercado de mano de obra, para divulgar ofertas de empleo.

Para desarrollar de manera eficiente el reclutamiento es indispensable conocer:

- Las vacantes
- Localizar los candidatos
- Establecer comunicación
- Interesar a los posibles candidatos de presentar la solicitud para el cargo disponible.

Fases de Reclutamiento

1. Primera Fase : Análisis de los requisitos de empleados
2. Segunda Fase : Análisis de las fuentes de reclutamiento
3. Tercera Fase : Elección de las técnicas de reclutamiento
4. Cuarta Fase : Elección del contenido del reclutamiento

Fuentes de Reclutamiento: son los lugares en donde se presupone estarán localizados los candidatos para la vacante que la empresa ofrece.

Existen dos fuentes de reclutamiento:

Fuentes Internas: Son los propios empleados que cubren las vacantes mediante la promoción o transferencia.

Fuentes Externas: Los candidatos que están y pueden ser reclutados en el mercado de mano de obra.

Técnicas de Reclutamiento: son los medios que utiliza la empresa, para informar al mercado de mano de obra que dispone de vacantes, que deben ser cubiertas.

Las principales son:

- Carteles en la portería de la empresa
- Archivo de candidatos
- Visita a escuelas
- Anuncios de prensa y radio
- Agencias de reclutamiento

3.1.2 Selección: es la comparación y elección de candidatos, lo que involucra una función de staff, ya que presta los servicios de aplicación de las técnicas de selección mediante la comparación de los candidatos y una responsabilidad de línea; pues es la jefatura del organismo solicitante la que procede a la elección final de los candidatos recomendados. La escogencia de los candidatos, deben ser los mas apropiados, adecuados para los cargos, según las necesidades de cada vacante. Debe ser personal calificado.

Técnicas de Selección: son medios con los cuales se busca información sobre el candidato y sus características personales, ellas tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de los aspirantes al cargo. Además, las técnicas de selección buscan proporcionar una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, basado en un conjunto profundo y necesario de información.

Las técnicas de selección de personal

- Entrevistas de selección
- La entrevista necesita planearse previamente
- Pruebas de conocimiento o capacidad
- Test psicométricos o psicológicos
- Técnicas de simulación
- Entrevista conductual

Fases de la selección de personal: la selección de personal funciona como una secuencia de fases que deberán superar los candidatos. El candidato que es reprobado en cualquiera de estas fases es rechazado.

- Entrevista inicial
- Prueba de conocimientos
- Test psicometrico
- Entrevista final
- Aprobación en la selección.

Evaluación del Resultado de la Selección: generalmente una buena selección de personal proporciona los siguientes resultados, que pueden ser evaluados con el transcurso del tiempo:

- Permite la adopción del hombre al cargo y, como consecuencia, la satisfacción del personal con su empleo, y de la empresa con su personal.

- Permite rapidez en la integración y ajuste del nuevo empleado a su cargo
- Proporciona mayor estabilidad y reducción de la rotación del personal.
- Brinda mayor rendimiento y productividad del personal por su capacidad para el cargo.
- Permite reducir el ausentismo del personal
- La selección, facilita la mejoría de las relaciones humanas dentro del trabajo, a pesar de sus costos, significa una inversión de capital humano que trae excelentes retribuciones a la empresa.

3.1.3 Inducción: proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por el cual el personal recién ingresado aprende conocimientos, habilidades y técnicas para un propósito definido: Lograr desarrollar el cargo otorgado de la mejor manera posible y de acuerdo con las expectativas de la empresa. Es una responsabilidad netamente administrativa, se cimienta en las políticas fijadas por la organización.

La actividad de inducción está implícita en la tarea gerencial a todos los niveles y ella debe demostrar, enseñar, acompañar y comunicar toda operación, actividad, tarea o función en todos y cada uno de los cargos a ser ocupados nuevamente, así el empleado y la empresa son beneficiados.

Principales puntos de un programa de inducción:

Quien debe ser entrenado	→	Seleccionado
Quien debería entrenar	→	Entrenador o instructor
En que entrenar	→	Asunto o contenido del entrenamiento
Donde entrenar	→	Local físico, organización o entidad
Como entrenar	→	Método de entrenamiento o recursos necesarios
Cuando entrenar	→	Época de entrenamiento y horario
Cuanto tiempo entrenar	→	Volumen, duración o intensidad
Para que entrenar	→	Objetivos o resultados esperados

Técnicas de Inducción: utilizadas para optimizar el aprendizaje, o sea, alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con el menor gasto de tiempo y dinero, se clasifican básicamente en tres grupos:

1. Técnicas de Inducción orientadas al contenido
2. Técnicas de Inducción orientadas al proceso
3. Técnicas de Inducción mixtas

3.1.4 Capacitación: no siempre las personas saben que hacer en su trabajo. Es necesario enseñar a los empleados a ejecutar sus tareas de la mejor manera y trabajar así de acuerdo con las expectativas de la empresa.

Por lo tanto, la capacitación es un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos. Es un proceso educacional, por que su fin es la formación y preparación de las personas, esta orientado eminentemente hacia el desempeño del cargo, ya sea actual o un cargo futuro en la empresa.

Capacitar a un subordinado es responsabilidad de cada jefe en todos los niveles, si el no tiene condiciones para capacitarlos personalmente, debe buscar el organismo de capacitación adecuado para que este lo haga.

La capacitación es importante para el funcionamiento en la medida en que proporciona al trabajador excelencia, productividad, calidad, rapidez, perfección, utilización correcta de materiales y equipos y sobre la satisfacción personal de ser bueno en la actividad que se realiza.

La capacitación, además de ser un proceso educacional, es un proceso cíclico compuesto por fases secuenciales:

- Determinación de las necesidades de cada situación
- Ejecución de la capacitación
- Evaluación de los resultados de capacitación
- Evaluación del desempeño

3.1.5 Motivación: el hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender a trabajar, ganar su salario, curar sus males y obtener todos los productos y servicios que necesita; es decir las organizaciones son unidades sociales, agrupaciones humanas, construidas con el propósito de alcanzar objetivos específicos, formadas por personas portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historia particular, etc. El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones, por esto reacciona y responde frente a su ambiente, los seres humanos se encuentran motivados, por una gran variedad de necesidades. Un factor puede motivar un comportamiento hoy y sin embargo, puede no tener fuerza para hacerlo al día siguiente. Así mismo el comportamiento de las personas pueden estar influidos por un conocimiento de necesidades que presentan valencias en cantidades diferentes, es por esto que la motivación, es uno de los factores internos que requiere una mayor atención, sin un mínimo conocimiento de la motivación, es imposible comprender el comportamiento de las personas; el concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos, de manera amplia. Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes; como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamientos, los diferentes, además, las necesidades los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

El comportamiento es causado; influye la herencia como también el ambiente. El comportamiento es motivado; esto no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido y orientado hacia algún objetivo. El comportamiento está orientado hacia objetivos; en todo comportamiento existe un impulso un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento, cada vez que aparece la necesidad, esta rompe el estado de equilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberado de la inconformidad y del desequilibrio, si el comportamiento es eficaz, el individuo satisface la necesidad y por ende descargara la tensión provocada por aquella; una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración, o en algún caso, compensación.

La Jerarquía de Necesidades Según Maslow

Elabora una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influye en el comportamiento humano. Para Maslow, las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía:

- **Necesidades Fisiológicas** : Aire, comida, reposo, abrigo.
- **Necesidades de Seguridad:** Protección contra el peligro a las privaciones
- **Necesidades Sociales** : Amistad, pertenencia a grupos.
- **Necesidades de Estima** : Reputación, reconocimiento, auto-estima, amor
- **Necesidades de Auto-realización:** Plena de los talentos individuales

Las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales¹.

¹ CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw Hill. 1999 p. 71

A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje, enfocado hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones.

Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias y tienen que ver con su conservación personal. Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades, surgen las necesidades de autorrealización.

La Teoría de los dos Factores de Herzberg

Su teoría se basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores²:

- **Factores Higiénicos**
- **Factores Motivacionales**

Factores Higiénicos: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implica las condiciones físicas y ambientales de trabajo; el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, etc.

Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que la empresa ha utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados

Factores Motivacionales: tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el mismo. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.

El término de la motivación encierra sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial, cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción, y se denominan factores de satisfacción.

La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo; estos son llamados factores motivadores.

La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión de los colegas y del contexto general del cargo, estos son llamados factores higiénicos.

² *ibid.*, p. 76

Para que exista una mayor dosis de motivación en el cargo, Herzberg propone el enriquecimiento de tareas, que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

En cierta medida las conclusiones de Herzberg coinciden con las de Maslow en que los niveles mas bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

El Modelo Contingente de Motivación de Uroom

Desarrolló una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y diferencias individuales, su teoría se refiere a la motivación para producir.

Tenemos los siguientes factores:

Objetivos individuales: fuerza de voluntad para lograr objetivos

Relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.

La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que cree poder hacerlo.

Según este modelo la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos.

Teoría de las Expectativas (Lawler)

Encontró evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones³.

La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en diversas organizaciones tiene varias razones:

Gran cantidad de tiempo y de trabajo ligados a aumentos de salarios periódicos y modestos que pueden dar la impresión de que sus ganancias son independientes de su desempeño.

Los gerentes no establecen distinciones en la evaluación del desempeño, en especial si ésta ocasiona diferencias salariales.

La política salarial de las empresas están ligadas a las políticas gubernamentales que buscan regular los salarios con el fin de combatir la inflación

³ Ibid., p.83

Las conclusiones de Lawler son:

- Las personas desean ganar dinero no sólo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, si no también porque genera las condiciones para satisfacer las necesidades sociales de estima y de autorrealización.
- Las personas creen que su desempeño es al mismo tiempo posible y necesario para obtener más dinero.

El concepto de motivación conduce al de clima organizacional; los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer un equilibrio emocional. Esto pueden definirse como estado de adaptación en el cual se refiere no sólo a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, si no también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de auto-realización.

Un mejor incentivo que el mismo dinero, es el reconocimiento de un buen desempeño del empleo; aunque el dinero es importante para los empleados, lo que realmente tiende a motivar su buen desempeño y a mejorarlo aun más; es aquel reconocimiento de tipo personal que expresa verdadero aprecio por un trabajo óptimo. La motivación es aun mas fuerte cuando la forma de reconocimiento da lugar a una historia que el empleado puede contar a sus familias y amigos por mucho tiempo, las recompensas deben ser otorgadas tan pronto como sea posible después que se logre el desempeño o el resultado esperado. Las recompensas que se demoran semanas o meses no logran motivar a los empleados, para que repitan sus actuaciones, es indispensable decir el motivo del por que se otorga la recompensa, es decir debe colocar el logro dentro de un contexto.

Algunas formas más eficaces de reconocimiento no cuestan nada; unas palabras de agradecimiento dichas sinceramente por la persona apropiada en el momento adecuado, pueden significar mas para un empleado que un aumento de sueldo.

Una de las mejores formas de reconocimiento es tratar al empleado como si fuera uno de los dueños de la empresa, esto representa un reto a largo plazo para la persona, es indispensable que la empresa comparta el éxito con las personas que contribuyen a alcanzarlo, eso hace que todos piensen como si fueran los dueños e influye en los empleados para que hagan las cosas de manera mas eficiente.

Ofrecer incentivos es la manera mas positiva de premiar el logro de metas, el mejoramiento del servicio o el desarrollo de programas de disminución de costos, si los empleados no sienten que forman parte en los proyectos de la empresa, o esta no los recompensa, es imposible que sean consientes de la calidad, eficientes o innovadores.

En el mundo de hoy, para que sobreviva una empresa, y mas aún prospere, es preciso que todos sus miembros sean emprendedores, desde la empleada del aseo hasta el presidente de la compañía.

La función del gerente es hacerle saber a sus colaboradores emprendedores cuando esta desempeñando bien su función y ayudarle a volver al buen camino cuando se desanima.

La teoría de Mayo

Afirma que los trabajadores tienden a conglomerarse en grupos informales con el fin de llenar un hueco en sus vidas y que este hueco resulta de una necesidad básica de cooperación, cual había ignorado las modernas organizaciones industriales. Además estos grupos informales podrían ejercer un empuje mucho más poderoso en la motivación de los trabajadores que toda la fuerza combinada de dinero, disciplina y hasta la misma seguridad de trabajo, Mayo sugiere cultivar una mejor comunicación, de modo que la gerencia y los trabajadores pudieran en todo momento alcanzar una percepción de simpatía dentro de las mentes de uno y otro.

Rensisliker, con los estudios realizados por **Mayo**, concluye que la gerencia se ha desarrollado de manera lógica, esperando siempre resultados sin preocuparse en las personas, su forma de mirar la administración lo conlleva a forjar su propia teoría denominada “**Teoría modificada**” donde trata de demostrar que un trabajador motivado rinde más que otro que no lo está.

En la mente de muchos gerentes, la motivación sigue siendo sinónimo de dinero, sin embargo, **William Whyte** donde expone que el dinero es parte fundamental, pero estos incentivos monetarios no resultan tan beneficiosos como unas palabras de aliento y felicitación por la labor desempeñada. Recibir una recompensa por haber laborado excelentemente en la mayoría de los casos es más reconfortante tener el reconocimiento de nuestros jefes y el de nuestros compañeros es más beneficioso para la consecución de resultados.

Un salario equitativo junto con programas de beneficio, métodos de supervisión adecuada, canales de comunicación en ambos sentidos son todos ejemplos de formas tradicionales para motivar a los empleados y que pueden resultar muy efectivas pero no suficientes para producir una motivación positiva, estos protegen al individuo contra la desmoralización. Pero por lo general, no son capaces de avivar aquel tipo de esfuerzo debidamente centrado del que la mayoría de personas es capaz.

Existen filosofías más realistas como la de **Douglas McGregor**, donde hace referencia a que los gerentes pueden controlar la conducta de sus subordinados es decir, que el comportamiento de otras personas puede trazarse, mediante la aplicación de ciertas tácticas, así pues, un buen gerente debe ser capaz de construir situaciones a las que la gente reaccionará en formas que encajen dentro de los objetivos de la administración, **McGregor** menciona a la “**Teoría X**” la cual la contrarresta con la “**Teoría Y**” y dice: La teoría X es una esencia a lo que no hemos referido como punto de vista de tiritero o autoritario, mientras que la teoría Y, reconoce la interdependencia entre los gerentes y empleados y por lo general refleja el concepto científico común de lo que es en realidad la misma gerencia.

La **Teoría X** predica que hay tres tipos de personas, que la mayoría de las personas simplemente no les gusta trabajar, hay que asegurarse de que trabajen y la tercera es que el

ser humano ordinario prefiere que se le diga lo que tiene que hacer, esto concluye que para que un empleado desarrolle bien sus labores debe ser vigilado constantemente, mientras la **Teoría Y**, sostiene que la gente le disgusta el trabajo como algo inherente sino que toma aptitud hacia él basándose en su propia experiencia, en segundo lugar habla la teoría Y que aunque los métodos autoritarios pueden lograr que las cosas se hagan, pero son los únicos métodos que dan resultado, en tercer lugar la gente selecciona para sí ciertas metas, sirven la responsabilidad de algún tipo de recompensa, en cuarto lugar en ciertas circunstancias adecuadas, la gente no tiende a evadir la responsabilidad, si no que la busca; para McGregor los controles son necesarios pero es equivocado y que cuando las personas se ven motivadas en forma positiva, pueden convertirse en la práctica en mucho mas cooperativas y eficientes sin necesidad de controles que lo que podrían hacer con ellos.

Después de muchos estudios por parte de los investigadores se concluye que la organización de control regido es ya obsoleta. La gerencia se volverá hacia una mayor flexibilidad y responsabilidad individual, existe actualmente delegación y desarrollo de la gerencia.

La gerencia puede automatizarse, la naturaleza humana no siempre el sistema ha sido el que ha acomodado a la gente y no al revés, la gerencia debe estar dispuesta a examinarse así mismo y donde sea necesario experimentar con nuevos métodos de organización, la gerencia debe adquirir un mejor conocimiento sobre cada trabajador, que es lo que motiva, como llegó a se así y porque se comporta en la forma que lo hace, no hay que olvidar que todo individuo llega al trabajo con una serie de motivos que antecede a sus contactos con el medio ambiente motivador.

La Calidad Total en la Motivación

Para entender en su totalidad lo que es motivación, es indispensable hablar de calidad ya que ésta se refiere también al buen servicio.

Se justifica aclarar el concepto de calidad, este se define como una filosofía orientada a la satisfacción del cliente mediante el compromiso de todos los individuos de la organización.

Control de calidad significa desarrollar productos y servicios a completa satisfacción del cliente, con la participación de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

El concepto de calidad total se aplica a todos y cada una de las actividades del individuo personal y colectivamente es un cambio en el concepto tradicional.

Los beneficios de aplicar un control de calidad pueden ser varios entre todos los cuales tenemos:

- Mayor competitividad en el mercado y por lo tanto estabilidad a largo plazo.
- Menor esfuerzo económico y humano al reducirse las quejas y rechazos, las correcciones, en fin todos los inconvenientes de un producto mal desarrollado.

La calidad debería aplicarse a todo tipo de empresa y a toda actividad profesional.

Calidad Total significa desarrollar productos a completa satisfacción del cliente cambiando la manera de pensar de sus empleados y mejorando en todo sentido a la empresa, a través de la participación de todos los empleados, y de fomentar el sentido de pertenencia y de trabajo en equipo de los empleados de una determinada organización.

La calidad total se basa en: trabajo en equipo para lograr metas comunes que buscan satisfacer de la mejor manera posible al consumidor.

No se evalúa el producto, sino la manera como se hacen las cosas.

Se busca que el personal encuentre una manera ordenada, conjunta de aportar a la solución de problemas.

La calidad total se constituye en una herramienta que facilita la solución de problemas, permite ubicar con mas facilidad las causas que definen la existencia de un problema y ayuda a organizar las ideas, al hablar de un personal motivado es necesario hablar de calidad, esta filosofía empieza por mencionar el problema de las 5 “SS”, son muchas las empresas e instituciones en el mundo que lograron alcanzar una gestión de calidad, productividad, competitividad y una verdadera participación hacia un clima laboral favorable a través de esta técnica.

El programa de la 5 “SS” se origina a través de cinco palabras japonesas que son:

SEIRO	: Sentido de la clasificación
SEITON	: Sentido de orden
SEISON	: Sentido de limpieza
SEIKETSU	: Sentido de higiene física y mental
SHITSUKE	: Sentido de autodisciplina

El personal que se encuentre motivado en su trabajo, depende en gran parte de la distribución física de la planta donde labora, donde se encuentran muy bien **clasificado** los espacios, aprovechamiento de los recursos empresariales, bien clasificada la información, puntos de herramientas, insumos, etc.

En sentido de **Orden** contribuye a que el personal este motivado, se habla de un orden sistemático en actividades, procesos y procedimientos, esto ahorraría tiempo e inconvenientes al personal, es importante considerar la facilidad para encontrar información oportuna en los archivos, el tiempo y el buen genio que implicaría el uno de SEITON.

Que importante es la **limpieza** cuando se trata de proyectar una buena imagen y como agrada esto a quienes nos visitan o mejor aun a quien comparte un sitio de trabajo, una

buena imagen incrementa el desempeño, mejora la calidad de vida dentro del sitio de trabajo, contribuye al óptimo mantenimiento de equipos y maquinaria.

El sentido de **higiene física y mental** está relacionado con las condiciones ambientales de higiene y seguridad en el trabajo, favorables para una salud física y mental, este sentido relaciona directamente la productividad y la reducción tanto de accidentes como de enfermedades de tipo profesional en el trabajo, además se contempla el embellecimiento de las áreas y control de condiciones ambientales en aspecto de ruido, iluminación, ventilación, humedad y temperatura; todo esto motiva a cualquiera para obtener y alcanzar los fines comunes.

El sentido de **autodisciplina** es importante pues, constituye el eje del programa, tiene que ver la visión, misión, valores que caracterizan a la empresa, al proyecto de vida que posee cada uno de los integrantes de la organización.

Es indispensable el **Autocontrol**, y el cambio de hábitos, convirtiendo los defectos en fortalezas que ayuden a progresar.

3.1.6 Evaluación del desempeño: cuando en una organización el desempeño es inferior a los estipulado, el Gerente o Jefe de departamento debe emprender una acción correctiva, de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

Un buen sistema de evaluación del desempeño, además de mejorar el desempeño personal y grupal, es información que también puede identificar cualquier problema en el área de recurso humano de la empresa.

Los usos más destacados y ventajas de la información que produce la evaluación de desempeño son:

- Políticas de compensación
- Decisiones de ubicación
- Necesidades de capacitación y desarrollo
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional
- Ubica la imprecisión de la información
- Determina errores en el diseño del puesto
- Presta ayuda en los desafíos externos

Métodos de evaluación del desempeño: la importancia de la evaluación del desempeño, a conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores, basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación.

Esos métodos pueden dividirse en dos grandes grupos:

- a) métodos de evaluación basados en el desempeño actual

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Métodos de selección obligatorio
- Método de evaluación comparativa
- Métodos de verificación del campo
- Establecimientos de categoría
- Método de distribución obligatoria
- Método de comparación contra el total

b) Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro

- Auto evaluaciones
- Administración por objetivos
- Evaluaciones psicológicas
- Métodos de los centros de evaluación

Ninguno de los anteriores métodos, es perfecto, cada uno posee ventajas y desventajas, por tanto, lo importante no es definir cada uno de ellos, si no tratar de combinarlos y sacar lo mejor de cada uno de ellos; implementarlos y reducir los inconvenientes que se detecten en cada uno de ellos, a fin de mejorar, en la medida posible, los métodos de evaluación de desempeño en la empresa.

3.1.7 Clima Organizacional: el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que éste necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta manera resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

Los estudios que buscan establecer un vínculo entre el medio externo y el clima organizacional interno son muy pocos. Los investigadores en este ámbito tampoco se ponen de acuerdo para definir el clima organizacional y todavía no hay consenso en lo que concierne al papel exacto del clima en el rendimiento de la organización.

Finalmente en la documentación consultada se determina, que los investigadores han querido más bien circunscribirse al aspecto metodológico de la investigación sobre el clima que llegar a una definición en común; sin embargo algunos autores que citamos a continuación socializan algunos acercamientos hacia la conceptualización de CLIMA ORGANIZACIONAL:

BRUNET LUC: en su libro “clima de Trabajo en las Organizaciones” define el clima organizacional como: “La percepción y sentimiento que el trabajador tiene a cerca de su entorno de trabajo provocado por la presencia de factores culturales tales como: Valores, objetivos, normas de comportamientos, políticas y procedimientos que influyen en su actuación determinando sus niveles motivacionales y actitudinales por la interacción de las características personales como el medio”

CHAVENATO IDALBERTO: en su libro “Administración de Recursos Humanos” dice: “El concepto de motivación (aspecto individual) conduce al clima organizacional (aspecto organizacional) los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran

variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional”

JAMES Y JONES: investigadores Estadounidenses llegaron a acepciones diferentes sobre el clima organizacional. Afirman que El clima es el conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras pero que son relativamente estables en el comportamiento de los individuos en una organización”. En tal sentido el clima se convierte en términos generales y tiende a confundirse en el ambiente organizacional.

MC CLELLAND Y ATKINSON 1968: enfatizan en que “Las motivaciones sociales es decir que la necesidad de logro, de poder, de afiliación son factores que inciden en el desarrollo del comportamiento del individuo y que presumiblemente en su percepción del clima organizacional”

FOREHAND Y GILMER 1964: definen el clima organizacional como “El conjunto de características que define una organización que la distinguen de otra que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de la gente en la organización y es una característica inherente a toda organización

LITWIN Y STRINGER: lo definen como “Una variable interpuesta entre una amplia gama de variables organizacionales (estructura, estilo de liderazgo, etc.) y las variables de resultado final (rendimiento, satisfacción, bienestar, etc.)

TEORIAS ADMINISTRATIVAS QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Teorías Occidentales:

Para realizar un estudio de los modelos organizativos, es necesario conocer las teorías que presentan los clásicos de la administración a saber:

Escuela de Administración Científica de Frederick W. Taylor, considerado el padre de la administración científica porque supo aplicar el método científico y experimental. Estableció como objetivo de la administración “La máxima productividad dentro de la empresa”, estableció un sistema de pago que lo llamó “Trabajo a destajo”, en donde se da la relación mutua entre rendimiento y salario.

Enfoque Administrativo Henry Fayol, fundador de la escuela fisiologista, anatomista, a quien se le considera padre de la teoría clásica de la administración con un enfoque humanístico y aplicable a las instituciones al servicio. Fayol considera que la administración es un proceso de actividades continuas, dinámicas y permanentes, que se ejecuta con las funciones administrativas en las cuales se tiene en cuenta: La planeación, organización, integración, dirección y control. Se debe tener en cuenta el componente humano con influencia cultural, profesional, ética, de relaciones humanas, laborales, de los estamentos que la conforman y mucho más si se trata de una organización, en donde el clima de trabajo, de estudio y de relaciones personales se hace supremamente importante

para lograr el bienestar y el desarrollo humano de las personas que interactúan en este tipo de organización.

El clima organizacional se da también en el comportamiento humano, aquí se registran las teorías de Abraham Maslow, Manfred Max Neff, Douglas McGregor (teoría X y teoría Y) y la teoría Z de William Ouchi.

Teoría de la Motivación e higiene de Frederick Herzberg, esta teoría se formula en base a los resultados obtenidos en sus investigaciones, las fuentes de satisfacción llamadas motivadores son indispensables para conseguir mejoras en la realización del trabajo, ellos son:

- Logro
- Reconocimiento
- El trabajo en si mismo
- Responsabilidad
- Progreso
- Crecimiento

Modelo Burocrático de Max Weber, se interesa por el estudio de las organizaciones de gran tamaño, tratando de descifrar cuales eran las medidas que estaban tomando para dirigir actividades de muchos individuos, donde cada uno tenía tareas diferentes pero orientadas todas a cumplir un objetivo común.

Teoría Oriental

Teoría Z de William Ouchi, denominado el milagro japonés. Esta teoría es integradora, es ideal, se fundamenta en la buena concepción de la gente. Implica directamente en el clima organizacional porque considera al ser humano en forma integral con todos sus valores como un elemento determinante en la organización. Entre los aspectos más importantes que tiene en cuenta están la confianza y la productividad.

Teoría del desarrollo organizacional, según Varios autores, es una respuesta a los cambios, es un esfuerzo educacional muy complejo destinado a cambiar actitudes, valores, comportamiento y la estructura de la organización, de tal manera que ésta pueda cambiar a la gente y la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo. Influyen 4 variables:

Ambiente: centrado en aspectos como la turbulencia ambiental, la explosión del conocimiento, de la tecnología y de las comunicaciones y en el impacto de esos cambios sobre las instituciones y los valores sociales, etc.

La organización: surgen nuevas expectativas donde los productos tienen vida más corta.

Grupo Social: considerando aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos, etc.

El individuo: Resaltando las motivaciones, actitudes, necesidades, etc.

Teoría del comportamiento organizacional, Stephen Robbins, lo define como el campo de estudio que investiga el impacto que las personas, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones para mejorar la eficacia de la organización¹.

¹ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional. Mexico: Prentice. 1998. p. 7

3.2 Hipótesis

La implementación de un plan motivacional y bienestar del talento humano en la empresa Central Manigua, generara dinamismo, participación, sentido de pertenencia y valoración del talento humano, tanto interno como externo, encaminado a satisfacer las expectativas a través de la motivación.

4. OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECIFICOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Motivacional y bienestar para el talento humano de la empresa Central Manigua S.A., con el propósito de lograr la formación de una empresa dinámica que valore a su talento humano y satisfaga las expectativas y garantice el desarrollo integral, calidad y bienestar del talento humano que lo integra.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer la situación actual de la Empresa para analizar sus fortalezas y proponer estrategias para mejorar sus debilidades.
- Identificar las características de comportamiento interno en la empresa Central Manigua S.A.
- Proponer unas estrategias funcionales.
- Aplicar los principios DEMING de la calidad en la Empresa Central Manigua
- Describir y analizar la administración del recurso humano
- Mejorar la selección del personal.
- Describir y analizar Cargos e implementarlos formalmente por escrito.
- Desarrollar un manual de corte de fruto, ya que esta labor es considerada una de las actividades más importantes dentro del objeto social de la empresa, y así contribuir en la prevención de accidentes y control de calidad de la producción.
- Desarrollar estrategias motivacionales para el bienestar del recurso humano

5. METODOLOGIA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

En la presente investigación se utilizará el método de estudio analítico descriptivo, porque el analítico identifica formas de conducta como el grado motivacional frente al trabajo, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación ente variable de investigación; descriptivo porque se persigue obtener un propósito y un resultado, formulando soluciones orientadas a mejorar las inconsistencias detectadas, además se busca con este trabajo presentar la realidad de la situación actual del desarrollo motivacional del personal operativo y administrativo de la empresa Central Manigua S.A.

El procedimiento metodológico a seguir es:

- Recolección de la información obtenida por medio de fuentes secundarias, estas fuentes son investigaciones y estudios que sobre el tema se han realizado la empresa, además de la información obtenida por medio de encuestas y entrevistas realizadas a los diferentes colaboradores (internos y externos)
- Descripción del problema teniendo en cuenta la información recolectada
- Interpretación y análisis de los resultados obtenidos

5.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizará inicialmente el método de observación directa, se estudiarán las variables encontradas a través de entrevistas de tipo personal realizada a los directivos y operativos de la empresa con el fin de ampliar la información obtenida, permitiendo de esta manera acceder a información con visiones diferentes. Cabe anotar que soy integrante de la empresa desde hacen 15 años, lo que facilitó la observación directa y el contraste con la información obtenida.

Se desarrollan entrevistas a expertos en cosecha de fruto, directivos de la Empresa, personal operativo, contratistas de cosecha, encuestas personales, que cubren los objetivos y las necesidades de información.

El trabajo se desarrolló teniendo en cuenta las siguientes fases:

- Descripción de la Empresa para conocer su conformación, su situación actual.
- Estudio del funcionamiento de cada dependencia de la empresa, teniendo en cuenta la observación directa realizada, la información obtenida de los funcionarios de cada dependencia para verificar el cumplimiento de funciones.

- Análisis de las fortalezas y debilidades de la organización.

Por último se planteará unas alternativas y estrategias que reafirmen las fortalezas, aprovechar las oportunidades y superar las posibles debilidades y amenazas encontradas.

Utilizaremos el método deductivo ya que se partirá de situaciones generales para identificar situaciones particulares, se tendrán en cuenta los conocimientos generales sobre las diversas teorías motivacionales que servirán de apoyo para el diseño del plan motivacional

5.2.1 Fuentes Primarias

Permite observar en forma cuantitativamente el problema, se medirá a través de diferentes parámetros todo el comportamiento del objeto de estudio en base a una observación directa realizada a través de encuestas, entrevistas a los empleados y directivos.

Para la recolección de la información primaria se utilizó como mecanismo la entrevista a los miembros involucrados en este tema.

También se recopiló información por la experiencia directa tratando de rescatar algunos aspectos que son de importancia para el presente trabajo.

5.2.2 Fuentes Secundarias

Basadas en textos específicos, revistas especializadas, enciclopedias, etc. Se utiliza la fuente de información de Internet, la cual proporciona información completa del tema a investigar.

5.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Como objetivo específico se dará a conocer algunas técnicas a utilizarse para la introducción de este plan de motivación y bienestar al talento humano de Central Manigua S.A. con la facilitación de las herramientas básicas para el manejo integrado del proceso y la autonomía para implantar los procesos del caso que tienen falencias en el proceso de contratación y dirección del recurso humano.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

“PLAN MOTIVACIONAL Y BIENESTAR DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA CENTRAL MANIGUA S.A.”

6. CONOCER LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA PARA ANALIZAR SUS FORTALEZAS Y PROPONER ESTRATEGIAS PARA MEJORAR SUS DEBILIDADES

6.1. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

VISION: ser líderes en la zona su occidental de Colombia en la producción de fruto de aceite de palma, con diseños exclusivos, ofreciendo un producto de alta calidad.

MISION: desarrollar una Empresa que participe dinámicamente en los mercados mundiales de aceite de palma y que a través de su actividad permita el desarrollo personal de los colaboradores involucrados en ella, bajo principios de calidad, responsabilidad y profesionalismo integral, mediante eficiencia y eficacia para alcanzar las metas de los accionistas y de los colaboradores involucrados en el proceso, contribuyendo así a satisfacer las necesidades de calidad humana y al bienestar de la comunidad, con un desarrollo sostenible., y así conducir a la organización a la conquista del reconocimiento de los clientes como exitosa e importante por su tamaño, eficiencia, productividad y valor humano.

METAS ESPECÍFICAS :

- La Empresa Central Manigua propende por la salud, e integridad física y mental de todas las personas que presten sus servicios a la empresa.
- Mejoramiento de la calidad de vida de todos sus empleados para aumentar la productividad y el rendimiento de la Empresa.
- Prevenir todo riesgo para disminuir la aparición de enfermedades profesionales y eliminar en lo posible la ocurrencia de accidentes de trabajo.

POLITICAS

Se ha considerado de vital importancia determinar, establecer y cumplir con todos los procedimientos y medidas necesarios que en conjunto se dirigen a preservar, mejorar la salud y calidad de vida de las personas que en su medio de trabajo individual y colectivamente considerados, cuyos resultados depende la misma productividad que está directamente relacionada con el bienestar de sus colaboradores.

6.2 - DIAGNOSTICO GENERAL

La Empresa Central Manigua, actualmente cuenta con un área 1.572 hectáreas, todas sembradas en palma africana de diferentes edades de siembra y separadas en 18 lotes para facilidad de manejo y distribución de las labores rutinarias que son básicamente, limpieza general de malezas, plateo tanto químico como manual, fertilización, poda, control fitosanitario, control de hormigas, cosecha y transporte del fruto a lugares de acopio para su posterior venta.

Cuenta con cinco oficinas administrativas, una oficina de archivos, una casa de huéspedes, comedor y sala de descanso para personal de oficina, 3 bodegas para fertilizantes, combustibles y almacén de insumos y herramientas, medios de transporte como:

5 volquetas para evacuación de fruto

2 camionetas de estacas

4 tractores terrestres para la evacuación de fruto

3 tractores aéreos para las zonas de difícil acceso para evacuar el fruto por cable vía

12 remolques

1 cuatrimoto

8 motocicletas

1 retroexcavadora

1 buldózer

1 bus escalera para el transporte del personal de Tumaco a la plantación

Para el acopio de fruto tiene una tolva donde llega el cable vía para evacuar el fruto que trae el tractor aéreo

En cada lote hay acopios pequeños para acopiar el fruto de cada contratista.

Diariamente todo el fruto cosechado y que se le reporta a cada contratista no es transportado inmediatamente directo a báscula lo que ocasiona descontento en los contratistas por que cuando se despacha generalmente se mezcla con el de otros contratistas

6.3 - ANÁLISIS DOFA

CENTRAL MANIGUA S. A

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * Estabilidad en fuentes de financiamiento. * Innovación de maquinarias * Difusión y transferencia de tecnología * Asistencia técnica especializada-bajo costo * Capacitación permanente con entidades gremiales y regionales. * Mercado internacional * Ingresos permanentes por más de 25 años * Inversión extranjera * Liderazgo de mercado * Vías de transporte * Estructura organizada del área 	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicaciones deficientes * Crecimientos de cultivos ilícitos * Orden público * Baja lluviosidad * Apertura económica * Resistencia al cambio * Política salarial * Saturación del mercado internacional
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> * Experiencia y habilidad técnica * Directivos con nivel académico alto * Aplicación de tecnología de computadores * Comunicación y control gerencial * Baja accidentalidad * Buena Remuneración salarial según desempeño * Satisfacción y lealtad de transportadores * Rentabilidad * Calidad de producto * Stock suficiente de maquinaria y equipos * Vías de acceso en buen estado * Pago cumplido 	<ul style="list-style-type: none"> * Nivel cultural regional * Bajo nivel académico mano de obra no calificado * Sentido de pertenencia * Resistencia al cambio de políticas laborales * Efectividad en la entrega del producto * Comunicación del campo con oficina * Motivación * ausentismo alto * Dependencia de proveedores de Cali

6.4 PROPOSICIÓN DE ESTRATEGIAS

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1- Estabilidad en fuentes de financiamiento 2- Difusión y transferencia de tecnología 3- Capacitación permanente de entidades gremiales y regionales.	1-Crecimiento de cultivos ilícitos 2- Baja lluviosidad 3- Orden público
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1- Estabilidad en fuentes de financiamiento 2-Baja accidentabilidad 3- Asistencia técnica especializada.	1- Ampliar la acción de la Empresa a través de las Entidades financieras. 2- Desarrollar programas de capacitación e innovación técnica acorde con las necesidades del cliente. 3- Desarrollar manuales de procesos para fortalecer la baja accidentabilidad.	1- Iniciar programas de motivación a través de vinculación total a seguridad social para estimular la lealtad del personal. 2- Crear programas de mantenimiento de vías para que en épocas de alta lluviosidad no dificulte el transporte. 3- Diseñar políticas de motivación según el desempeño para la estabilidad del personal.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1- Nivel cultural regional 2- Comunicaciones tecnológicas 3- Dependencia de proveedores de Cali	1- Capacitación permanente para romper paradigmas culturales-regionales. 2- Iniciar campañas de fomento de valores para crear sentido de pertenencia, responsabilidad laboral y familiar. 3- Desarrollar programas sistematizados y tecnológicos que conlleven a la efectividad del área.	1- Crear programas de desarrollo personal a todo el recurso humano. 2- Dotar de equipos de comunicación a operarios para comunicación directa con oficina y agilidad de informes. 3- Programar acuerdos con proveedores para que los requerimientos estén justo a tiempo.

Esta matriz recopila y cruza la información de la matriz de factores internos y la matriz de factores externos, con el fin de obtener estrategias funcionales que le permitan a la organización mantener sus fortalezas y aprovechar las oportunidades, con el propósito de superar sus debilidades y enfrentar las amenazas.

7. IDENTIFICAR LAS CARACTERISTICAS DE COMPOTAMIENTO INTERNO EN LA EMPRESA CENTRAL MANIGUA S.A.

7.1 ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL QUE AFECTA DE MANERA DIRECTA E INDIRECTA A CENTRAL MANIGUA S.A.

La situación política a partir del cambio de gobierno se concentró principalmente en las negociaciones iniciadas por el gobierno con la guerrilla para buscar el cese del conflicto armado, la violencia e inseguridad que vive el País afectó de manera significativa al sector palmero en 1988, los secuestros de directivos e ingenieros y la amenaza de la guerrilla a varias empresas de palma de esta zona.

El progreso acelerado del conocimiento, el desarrollo permanente de la ciencia, la tecnología y el avance significativo de la competitividad en todos los campos, hacen aún más trascendente la vigencia de la educación, proceso que se inicia antes del nacimiento y finaliza con la muerte. Por otra parte, el ser humano a través de su existencia no puede estar expuesto a dos etapas; una para educarse y otra para producir cada una de ellas debe estar atravesada por procesos formativos que contribuyan a su crecimiento tanto intelectual como afectivo.

Para ello las sociedades invierten recursos en educación básica que sirva de fundamento para continuar con nuevos aprendizajes, mediante la actualización permanente de los individuos a través de nuevos métodos que a su vez generen nuevos conocimientos.

La rápida evolución del mundo exige en el individuo una actualización permanente del saber, porque los conocimientos y las técnicas generadas por los avances de la ciencia pierden rápidamente su vigencia. Por esta razón la formación permanente del personal de la agroindustria palmera debe incluir aspectos tanto de orden técnico, gerencial e intelectual como afectivo (valores, sentimientos, actitudes) que son necesarios para que las organizaciones estén dotadas de un capital humano que mantenga y refuerce su competitividad.

Se realiza un cuestionario que se lleva a cabo para todo el personal administrativo, operativo, personal de cooperativa y los contratistas. (ver anexo A)

7.1.1. Matriz de impacto de la capacidad Interna

CAPACIDADES DIRECTIVAS	FORTALEZA		DEBILIDADES		IMPACTO	
	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Mayor	Menor
Capacidad Directiva participativa	X				X	
Deficiente implementación de planes estratégicos	X					X
Fluida comunicación entre la dirección y los subalternos	X				X	
Inexistentes sistemas de capacitación			x		X	
Alta participación del equipo de colaboradores en la toma de decisiones		X			X	
CAPACIDAD COMPETITIVA						
Eficientes mecanismos de investigación		X			X	
Buenos sistemas de coordinación			X		X	
Terrenos e infraestructura propios	X				X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA						
Suficientes equipos sistematizados		X			X	
Suficientes equipos de comunicación		X				X
Moderado material de investigación				X	X	
Deficiente comunicación en red		X			X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO						
Mecanismos deficientes en la contratación del personal				X	X	
Bajo nivel académico del talento operativo				X	X	
CAPACIDAD FINANCIERA						
Fluida capacidad financiera		X			X	
Capacidades crediticias y bancarias		X				X

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO: Para la elaboración de esta matriz, se ha tenido en cuenta los aspectos que más influyen en el normal funcionamiento de la empresa, clasificándolos en razón a su impacto, de la siguiente manera:

1. Debilidad mayor
2. Debilidad menor
3. Fortaleza menor
4. Fortaleza mayor

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDER.	CALIF.	P X C
Fluida comunicación entre la dirección y los subalternos	0,10	3	0,30
Inexistentes sistemas de capacitación	0,07	2	0,14
Alta participación del equipo de colaboradores en la toma decisiones	0,05	4	0,20
Eficientes mecanismos de investigación	0,10	4	0,40
Capacidad Directiva participativa	0,08	3	0,24
Buenos sistemas de coordinación	0,10	2	0,20
Suficientes equipos sistematizados	0,05	4	0,20
Moderado material de investigación	0,08	1	0,08
Deficiente comunicación en red	0,10	4	0,40
Mecanismos deficientes en la contratación del personal	0,08	1	0,08
Bajo nivel académico del talento operativo	0,04	1	0,04
Fluida Capacidad financiera	0,15	4	0,60
TOTAL	1,0		2,88

Analizando la ponderación obtenida puede decirse que la empresa Central Manigua tiene mas fortalezas que debilidades lo que hace que la empresa se proyecte positivamente en la zona, logrando una interrelación con el gremio, además se observa que el resultado total de la ponderación fue de **2,88** indicando que se encuentra por encima del promedio en su posición estratégica interna general.

7.1.2. Perfil de amenazas y oportunidades (POAM)

El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un equipo gerencial estratégico encuentra en el medio que se mueve la empresa, “nichos” que se ajustan bien al producto que desarrolla, igualmente, debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para su organización. Esta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta. El factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio.

Este análisis permite identificar y valorar las Amenazas y oportunidades latentes que influyen en la empresa. Se han clasificado en cinco áreas:

Factor Sociocultural, Factor Geográfico, Factor económico, Factor político, Factor tecnológico, Factor competitivo.

MATRIZ DE IMPACTO POAM

FACTOR	OPORTUNIDAD		AMENAZAS		IMPACTO	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
SOCIOCULTURAL						
No hay discriminación racial	x				x	
Aumento a la inversión en seguridad	x				x	
Incremento del índice de desempleo			x			x
Incremento del índice delincuencial			x			x
Debilidad estructural en el sistema educativo		x				x
Alto índice de desplazados			x			x
GEOGRAFICO/DEMOGRAFICO						
Fácil acceso por mar, aire y tierra		x			x	
Existencia de una sola carretera			x		x	
Alto crecimiento de la población		x				x
ECONOMICO						
La política laboral(reforma)	x					x
Creación de nuevos impuestos			x		x	
Existencia de facilidad de Créditos bancarios	x				x	
Alianzas de los gremios e instituciones		x				x
Existencia de cooperación técnica	x				x	
POLITICO						
Inexistencia de sindicatos en Tumaco				x		x
Descoordinación política del municipio				x	x	
Decreto 045, declara a Tumaco como ZEEE	x				x	
TECNOLOGICO						
Servicios bancarios innovados		x			x	
Fácil acceso a la tecnología	x				x	
Comunicaciones deficientes			x		x	
Eficiente red de Internet	x				x	
Telecomunicaciones	x				x	
COMPETITIVO						
Desregulación del sector financiero	x				x	
Alianzas estratégicas	x				x	
Nuevos competidores			x		x	

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO: Para la elaboración de esta matriz, se identificaron los factores externos claves del entorno que inciden

favorable y desfavorablemente en la organización, para ello se tuvo en cuenta la siguiente ponderación:

- | | |
|------------------|----------------------|
| 1. Amenaza mayor | 3. Oportunidad menor |
| 2. Amenaza menor | 4. Oportunidad mayor |

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDER.	CALIF.	P X C
Aumento a la inversión en seguridad	0,10	4	0,40
Incremento del índice delincidencial	0,05	1	0,05
Alto índice de desplazados	0,05	1	0,05
Fácil acceso por mar, aire y tierra	0,12	3	0,36
Creación de nuevos impuestos	0,08	1	0,08
La política laboral(reforma)	0,10	4	0,40
Existencia de cooperación técnica	0,05	4	0,20
Alianzas de los gremios e instituciones	0,08	3	0,24
Decreto 045, declara a Tumaco como ZEEE	0,08	4	0,32
Existencia de facilidad de créditos bancarios	0,15	4	0,60
Nuevos competidores	0,06	1	0,06
Eficiente red de Internet	0,08	4	0,32
TOTAL	1,0		3,08

Analizando la matriz de evaluación del factor externo, se observa que la facilidad de créditos financieros, la política laboral, el fácil acceso de las vías de comunicación, el incremento en la seguridad social, la eficiente red de Internet, son los factores externos que mayor influencia tienen sobre la empresa, de ahí que el factor de ponderación (3,08) se encuentra por encima del promedio.

7.2 ANALISIS DE LAS ENFERMEDADES Y DE LOS OBSTACULOS MÁS RELEVANTES

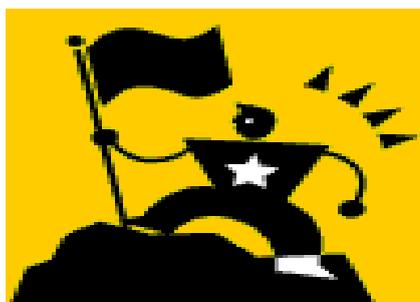
7.2.1 Las enfermedades mortales que existen en CENTRAL MANIGUA S.A.

SITUACION	CAUSA	CONSECUENCIA	RIESGO
Énfasis en las utilidades a corto plazo	Búsqueda del crecimiento y rentabilidad de la Empresa	El trabajador se siente presionado para lograr las metas	* Renuncia de los trabajadores * Escasez de la mano de obra
Evaluación según el desempeño	Medir el rendimiento de la efectividad de los supervisores de cosecha	Fomento de la rivalidad ya que hay mas competencia individual y no en equipo	Cosecha de fruto que no esta en óptimo grado de maduración.
Dirigir la Empresa basándose únicamente en cifras visibles.	Mostrar a los accionistas un alto desempeño de gestión	Que los supervisores con el afán de mostrar su desempeño se basan en la cantidad que en la calidad del producto	Pérdida financiera de la empresa debido a que el cliente rechaza el producto que no cumple sus requerimientos en calidad.

RECOMENDACIONES:

- Fomentar programas de bonificaciones no individual, si no al equipo.
- Fomentar estrategias de motivación no solo económicas, también integración y capacitación incluyendo al grupo familiar de los colaboradores.
- Capacitación en gestión de calidad a todo el equipo el proceso.
- Mostrar con hechos que las estrategias cualitativas conllevan al logro de mayor rentabilidad y la buena imagen que la empresa logra para el cliente externo.

7.2.2 LOS OBSTACULOS MÁS RELEVANTES DE CENTRAL MANIGUA



OBSTACULO	CAUSA	CONSECUENCIA	RIESGO
Esperar resultados instantáneos en el proceso de producción	Mayor agilidad en el proceso de cosecha para controlar la sobre maduración.	No cumplimiento de los requisitos de entrada	*No aceptación del pro-ducto.
		del cliente externo.	* Pérdida del cliente * Pérdida de la imagen
La búsqueda de ejemplos, tomando como bandera al trabajador de mayor rendimiento.	Lograr mayor desempeño en las labores individuales.	Generación de conflictos entre compañeros y des- Motivación.	Cancelación del contrato por indisciplina y mala relación interpersonal.
Encases de la mano de obra no calificada.	Crecimiento en los cultivos ilícitos.	No hay alternativas para la selección del personal Idóneo en la labor.	* Incremento del costo de la mano de obra.

RECOMENDACIONES

- Inducción constante a todo el equipo de cosecha, en cuanto a calidad para así cumplir con los requerimientos de entrada del cliente.

- Entrenar al personal en corte de fruto y mantenimiento en transporte.
- Tomar el rendimiento del mejor y del de menor rendimiento, sacar metas y con base en ello colocar tablas de bonificaciones al que supere esta meta.
- estrategias de contratación para todo el personal que ingrese a cualquier labor en cuanto a seguridad social y laboral, mediante las cooperativas de trabajo, se puede lograr, es la ventaja en cuanto al problema social por la mano de obra que se ocupa en los cultivos ilícitos.

8. PROPONER ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Analizado el diagnóstico general de la Empresa Central Manigua S.A., se proponen unas estrategias funcionales que conlleven al mejoramiento del clima organizacional de la plantación y a lograr mayor efectividad en los procesos.

- Asignar a los operadores de tractor, unos lotes para que diariamente recolecten todo el fruto cosechado por cada contratista y sea transportado inmediatamente directo a báscula para no mezclársele con el de otros contratistas y el peso de la báscula del viaje sea en la totalidad de un solo contratista, para así poder generarle diariamente su reporte de producción y pueda realizar su control de producción vs costos y controlar eficiencias y rendimientos de su equipo de trabajo, por que los contratistas de cosecha de fruto, son los que influyen directamente en el cumplimiento de las metas de producción, del cumplimiento de las metas dependen los ingresos de la Empresa y por consiguiente las programaciones de las labores y actividades. Es otra forma de mantener a estos colaboradores motivados por que esta situación ha generado mucha molestia y ausentismo de este grupo de colaboradores por que ellos son empleados mediante la contratación por Cooperativa. Ellos disponen su horario de trabajo.
- Fortalecer un programa de bonificaciones a los contratistas de cosecha, como incrementar un precio adicional, por el fruto cosechado, si trabajan la quincena completa, cumplen con sus ciclos, calidad de fruto cosechado, cosechar más de las metas programadas para la quincena.
- Racionalizar el uso de los equipos, maquinarias de trabajo e insumos para que las maquinas no se deterioren.
- Fortalecer un programa de bonificaciones a operarios de máquinas, supervisores de cosecha para que se recolecte diariamente todo el fruto cosechado diariamente por que al no hacerlo éste pierde peso y calidad.
- Se implementaron unos reportes diarios para cada operario, asignándole lotes y responsabilizándolos de esta actividad, señalando los procedimientos de coordinación, ejecución concreta de tareas, para hacer un estudio de tiempos y movimientos.
- Enmarcación de los acopios y asignación a cada contratista, para que al momento de recolectar su producción no se genere errores de información con la de otro contratista.

- Determinar métodos de verificación del desempeño.
- Instalar un plan de acciones preventivas, acciones contingentes a las causas posibles de los problemas potenciales prioritarios.
- Seguimiento permanente por parte del jefe de cosecha en el sitio de trabajo y revisión de la metodología de este plan.
- Diseñar un plan de evaluación del recurso humano, que contenga fundamentos y normas para la contratación del recurso idóneo de cada puesto de trabajo.
- Diseñar un plan de alfabetización, como plan de acciones correctivas, por que el recurso humano existente, es muy deficiente en ello por eso se generan muchos problemas en la información que llega del fruto recolectado y sobre todo el bajo nivel cultural y educativo dificulta el entendimiento de las normas impartidas.
- Como todo proceso de cambio tiene sus temores y reacciones, sería importante implementar el BUZON DE SUGERENCIAS, que no lleve el nombre de la persona, por que temen a que se les tome medidas drásticas si exponen cosas negativas que ellos ven, pero de eso se trata de analizar lo que ellos ven como negativo.
- La aplicación de la LEY DE LOS TRES TERCIOS, conllevará a mantener un buen ambiente laboral, y mejores logros para la EMPRESA- CLIENTE – TRABAJADOR.



9. APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEMING EN LA EMPRESA CENTRAL MANIGUA S.A.

Se propone la aplicación de los principios de la calidad como son los principios DEMING ya que le permite estar a la vanguardia de las exigencias del mercado global actual y poder responder de forma positiva, conllevando al desarrollo creciente de la empresa.

PRINCIPIO 1: La aplicación de este principio está basada en la contratación del personal capacitado con excelente calidad humana.

Atención personalizada a la cosecha del fruto, ya que es la base fundamental de la organización, mediante estrategias como capacitación, motivación que conlleven a estabilidad del personal idóneo en esta labor, la mano de obra no calificada para esta labor es escasa en la zona, por la cantidad de empresas dedicadas a la palma africana

PRINCIPIO 2: Se aplica mediante la capacitación del personal, fomentación del trabajo en equipo con la implementación de equipos y maquinaria innovados que permitan la sistematización del proceso organizacional, la agilidad y eficiencia para obtener un producto de óptima calidad.

Sistematizando el proceso de recolección de fruto para así agilizar la información del rendimiento diario de cada contratista, y a primera hora del día siguiente entregarle su reporte de lo producido y así pueda comparar la efectividad de su equipo de trabajo y si le es rentable el contrato.

PRINCIPIO 3: Se aplica un buen sistema de proceso de control de calidad mediante los indicadores de gestión de control y motivación constante para crear sentido de pertenencia en los colaboradores.

PRINCIPIO 4: En la organización no se pueden terminar la práctica de otorgar los negocios puesto que el precio de este producto está sujeto a la oferta del mercado internacional.

PRINCIPIO 5: Este principio no se aplica por que la empresa no está trabajando por el mejoramiento continuo a través de capacitación tanto en liderazgo, relaciones interpersonales, entrenamiento de sus colaboradores en el área respectiva del proceso y calidez al servicio del usuario. Se da la capacitación en la parte técnica, en lo referente a mantenimiento de labores agrícolas, continuas capacitaciones en innovaciones de controles fitosanitarios, pero a nivel del jefe del área.

PRINCIPIO 6: Este principio se recomienda aplicarlo mediante charlas de capacitación, actualización de normas y nuevas tecnologías, tanto a supervisores como a ingenieros agrónomos, específicamente en manejo de talento humano y de las labores involucradas en el proceso de producción.

PRINCIPIO 7: Se perfila hacia un liderazgo participativo, donde cada jefe de área tenga la autonomía en la implementación de estrategias de solución sin salirse de las políticas y normas de la empresa.

PRINCIPIO 8: Cada colaborador se da su estabilidad por su nivel desempeño, el cual se mide mediante indicadores de rendimiento que se analizan cada semana, de acuerdo al desempeño se prorroga o se da por terminado el contrato de trabajo. Esta evaluación permite capacitarse más y tomar responsabilidad de las funciones a desempeñar y en sí se aplica en el trabajo y también en todo su devenir diario.

SITUACIÓN	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIONES
Evaluación del desempeño	Medir el nivel de desempeño individual mediante indicadores de rendimiento.	*Búsqueda de capacitación por parte del trabajador para mostrar efectividad. *Mostrar resultados para el cumplimiento de metas. *Renuncia del trabajador al no poder cumplir con los objetivos.	*Aplicar estrategias de mediar el nivel de desempeño en labores agrícolas para buscar la responsabilidad del trabajador y no trabajar con un vigilante al pie de él. *Capacitar a todo el equipo de la empresa, en valores tanto persona les como de superación, así les crea ese grado de responsabilidad no sólo laboralmente si no esa necesidad de cumplirle a la familia.

PRINCIPIO 9: No existen barreras entre departamentos, existe compañerismo y convivencia, se propende por una mutua interacción en los proceso.

PRINCIPIO 10: La empresa no coacciona a su fuerza de trabajo, por eso no se da recomendaciones para este principio.

PRINCIPIO 11: La empresa tiene la política de medir su productividad cuantitativamente, se programan metas de producción para cuatro meses, esto se hace mediante conteo de fruto que se encuentra en la palma(fruto maduro, verde y flores)y así se distribuye la meta mensual para bonificaciones de los supervisores de cosecha.

10. DESCRIBIR Y ANALIZAR LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO.

10.1 PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS:

En esta área se requiere de personal muy comprometido con su labor y la demanda es escasa, desde meses atrás se ha dificultado la contratación de personal debido al problema social específicamente ocasionada por el narcotráfico que atraviesa nuestra zona.

Para una mejor eficiencia en la evacuación del fruto los avances tecnológicos nos han favorecido mucho, por que se cuenta con un sistema de cable vía que se transporta el fruto a través de un motor que empuja las mallas cargadas de fruto que cada una sostiene un peso de cien kilos, y modernos tractores terrestres, muy cómodos para el operario.

Actualmente se esta reorganizando la Empresa y se ha diseñado un puesto muy importante que es el de Directora Administrativa, aunque la oficina central sea en Cali, pero es de gran ayuda por que es un apoyo a la parte administrativa en Tumaco, siempre se busca mayor eficiencia, somos el recurso mas importante en el logro de los objetivos.

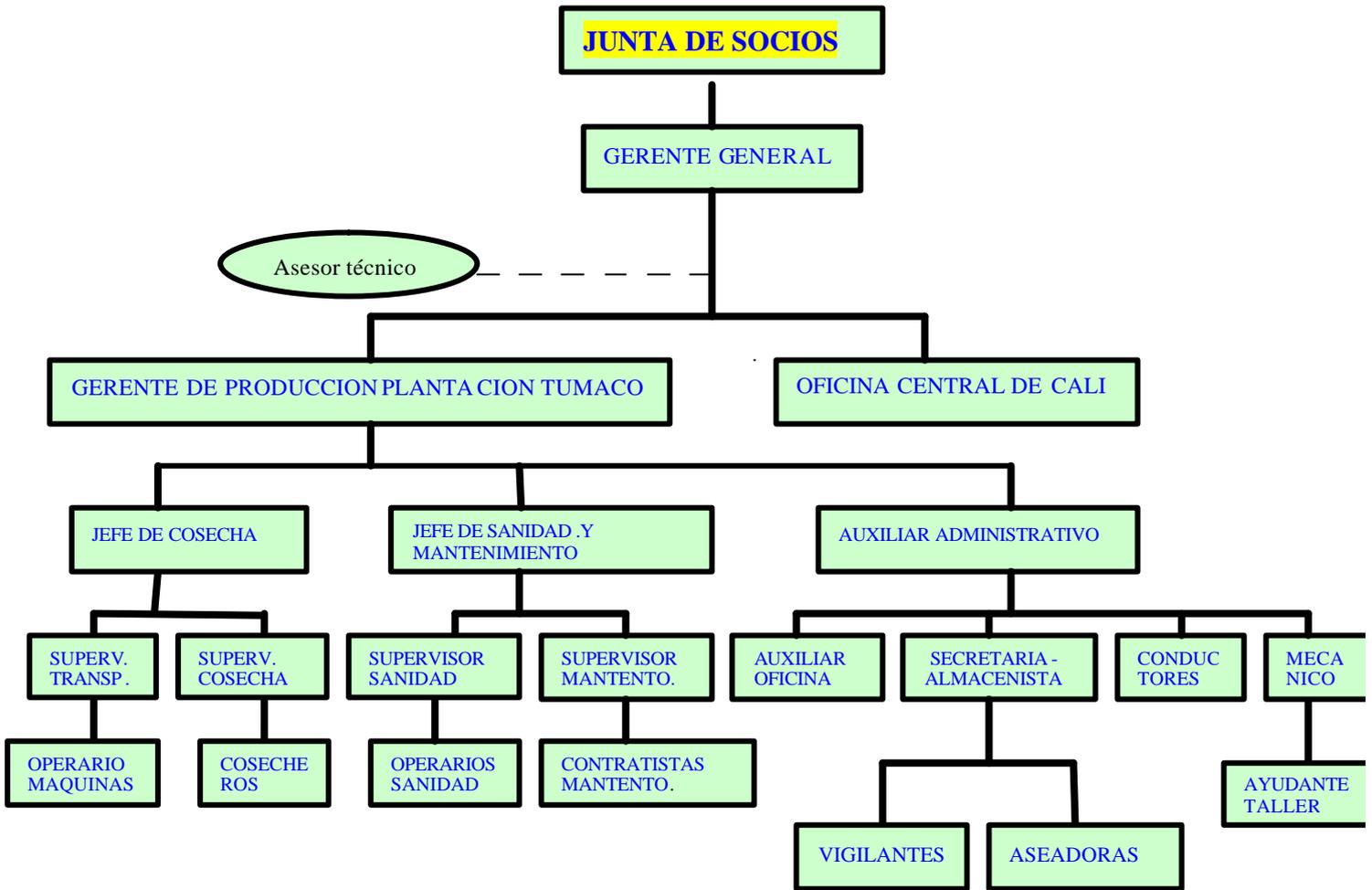
La fuerza de trabajo tiene mucha estabilidad, pero con mejoramiento obtenido por sus propios medios.

Las técnicas para pronosticar se basan en análisis estadísticos e investigaciones formales basados en expertos del gremio palmero. Para pronósticos se tienen en cuenta los proyectos de siembra y expansión del cultivo y se programa personal como mujeres para llenado de bolsas y mantenimiento de pre vivero, obreros para estaquillado, alineación, siembra y mantenimiento del cultivo nuevo, como aumenta el cultivo se necesita mas maquinaria, y por consiguiente operarios de maquinaria para transporte.

10.2 ORGANIZACIÓN:

Desde hace dieciséis años, la empresa Central Manigua S. A., viene operando en su parte administrativa con un Ingeniero Agrónomo, es por eso las falencias encontradas en la parte motivacional y clima organizacional, pero actualmente se lo respalda con la colaboración de la Directora administrativa que su sede es en la oficina central en Cali, y su profesión es contadora, y también en la plantación Tumaco, donde se encuentra la parte operativa de la empresa, se apoya con la auxiliar administrativa, que se capacita por iniciativa propia en Administración de Empresas y Diplomado de alta Gerencia de la Universidad de Nariño, y así contribuir al mejoramiento de la administración del Recurso humano.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



La Junta Directiva. Está integrada por los cuatro socios de la Empresa, y uno de ellos desempeña la Gerencia General, se reúnen cada mes para determinar las actividades a desarrollar, los resultados obtenidos y las correcciones a realizar.

De acuerdo a la jerarquía, los puestos en la Plantación que es donde se llevan a cabo los procesos, son:

- ✍ GERENTE DE PRODUCCIÓN
- ✍ JEFE DE COSECHA
- ✍ JEFE DE SANIDAD Y MANTENIMIENTO
- ✍ AUXILIAR ADMINISTRATIVA
- ✍ SECRETARIA-ALMACENISTA
- ✍ AUXILIAR DE OFICINA
- ✍ SUPERVISOR DE COSECHA
- ✍ SUPERVISOR DE TRANSPORTE
- ✍ SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO
- ✍ SUPERVISOR DE SANIDAD
- ✍ OPERADOR DE TRACTOR TERRESTRE
- ✍ OPERADOR DE TRACTOR AEREO
- ✍ AYUDANTE DE TRACTOR
- ✍ CARGADOR DE FRUTO
- ✍ CONDUCTOR VOLQUETA
- ✍ OPERADOR DE MAQUINARIA
- ✍ OPERARIOS DE SANIDAD Y MANTENIMIENTO
- ✍ CELADORES
- ✍ ASEADORAS

El área: financiera, compras, asesoría financiera y tributaria, asesor laboral, Gerencia general, Dirección administrativa, tienen su sede en Cali.

10.3 DIRECCIÓN INDIVIDUAL:

Enfocada al Gerente de la Plantación, Ingeniero agrónomo, que es la persona encargada de la dirección de todo el recurso humano de la plantación, tanto directos como indirectos, la Gerencia General, que esta a cargo de uno de los socios de la Empresa, lo ha investido de autonomía para la dirección de todo el recurso humano, en ciertas ocasiones maneja las decisiones con conciencia, se enfoca al conocimiento y habilidades del recurso humano, El tipo de Liderazgo presente en Central Manigua, es poco participativo, y no existe autonomía en los puestos de trabajo, ya que las decisiones administrativas se encuentran centralizadas en la oficina principal de Cali., lo que contribuye a complicar el desarrollo de las actividades encomendadas en su misión.

Aunque la cultura del recurso humano que se necesita en este tipo de Empresas es en su mayoría mano de obra no calificada, difícil de dirigir, pero es esta área la que requiere de un mejor enfoque en cuanto a dirección y liderazgo por que es aquí donde se genera la rentabilidad de la Empresa, si el recurso físico y humano no están en condiciones óptimas

no se puede evacuar oportunamente el fruto y al dejarlo en acopios después de un día se pierde peso, puede sobre madurarse y tenemos sanciones de nuestro comprador, el recurso humano debe estar muy motivado, capacitaciones en cuanto a Dirección de recurso humano. Falta motivación como capacitaciones operativas, motivación en integración familiar, por rendimiento, por que el trabajo en esta área es de desgaste físico, deben estar continuamente cargando unos racimos de fruto que pesan aproximadamente entre 16, 18, 20, 23, 30 kilos y estos se cargan a remolques, mallas de cable vía, en ocasiones se necesita trabajar jornada extra por que en la jornada normal no terminan de evacuar todo el fruto cortado en el día, y si ellos no lo recogen a diario nos pueden estar generando inconvenientes con los contratistas que cosechan el fruto, por que siempre afirman que se les puede mezclar con otro contratista ó pierde peso y eso es pérdida para ellos.

Es un grupo muy importante para el buen funcionamiento de la Empresa y el logro del objetivo de la misma, despachar la mayor cantidad de fruto a báscula.

La Empresa para el logro de sus objetivos es esta área cuenta con gran apoyo financiero, tanto de entidades comerciales, crediticias como bancarias, y los socios tienen gran respaldo económico. En este sentido se da gran apoyo a la gestión del gerente.

Es mínimo el apoyo de desarrollo y autorrealización, al personal involucrado, se capacita en cuanto a programas técnicos.

El recurso humano de esta zona requiere un tratamiento especial por que la cultura de ellos es que trabajan solo para cumplir la jornada laboral, y cuando se requiere de colaboración para la Empresa, en trabajar tiempo extra colocan muchas trabas. Falta trabajar mucho en sentido de pertenencia que se logrará a largo plazo.

11. MEJORAMIENTO DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

11.1. RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS:

El reclutamiento se da a través de la petición de los supervisores, el Gerente de Plantación analiza la necesidad y la expone a Gerencia General, previa autorización se hace la solicitud a través de recomendaciones directas, no se hace la solicitud a través de medios radiales, ni periódicos locales, es por eso la deficiente recepción de solicitudes.

Como política se tiene en cuenta el recurso humano interno con capacidades y actitudes para el puesto que se requiere.

11.2. SELECCIÓN DE PERSONAL

Como se especifica anteriormente, el personal a seleccionarse se da prioritariamente por el personal interno, si no se encuentra internamente el perfil necesitado, se selecciona a la persona que el recomendado reporte al Gerente de plantación.

En esta Empresa se obvia los pasos de reclutamiento y selección, directamente se contrata por parte del Gerente de Plantación.

En cuanto al personal profesional, si se tienen otras políticas de contratación, como anuncios a través del periódico, entrevista directa por parte del Gerente General y la selección la hace el Gerente General, al personal operativo se obvia los pasos de reclutamiento y selección por la escasez de mano de obra no calificada.

La situación social y orden público es otra limitante para la selección de un personal idóneo con perfiles satisfactorios que ayuden a que se facilite el diligenciamiento de formatos y el compromiso de constancia.

11.3. CAPACITACION Y DESARROLLO

La capacitación y desarrollo se da enfoca mayormente al Gerente de la Plantación.

En la planta administrativa la mayor parte del personal tiene vinculación por contrato a dos meses, por ende tiene una probabilidad de ocurrencia alta, sin embargo el impacto que genera tal vinculación no repercute mucho el desarrollo normal de la empresa, ya que el impacto de esta debilidad se puede contrarrestar con programas de evaluación y capacitación administrativa.

Por su bajo nivel educativo el personal de recolección de fruto se ve muy renuente a primera instancia para colaborar en el desarrollo de este proceso. Se detectó un problema de comunicación tanto de oficina Cali a plantación Tumaco, por los problemas de señal de comunicación por teléfono y celular, y por los altos costos que ello demanda.

PLAN DE MEJORAMIENTO: El principal programa del Plan consistió en la instalación de un programa de Internet satelital y se dotaron de computadores a cada sección administrativa., para mejorar el sistema de comunicación y disminuir costos por el servicio de celular.

También se propone un programa de alfabetización, debido al gran número de personas que tienen falencias con la escritura y por la falta de personal idóneo en las labores que sean capacitadas, hay que capacitar al personal existente en la falencia que tienen, y por que debido al nivel cultural de la región se ven renuentes a capacitarse por sus propios medios. Se puede buscar alianzas con el SENA, para que desplacen una persona a esta labor.

11.4 ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN

Como se carece del área de personal, una vez se contrata a una persona de esta área, si no es profesional, la orientación y ubicación la realiza el supervisor inmediato de la vacante a ocupar, y si es un profesional, la orientación y ubicación es por parte del Gerente de plantación, se da a conocer las estructuras físicas, descripción de proceso de producción, presentación formal de sus compañeros de trabajo, políticas y normas de la Empresa, entre otros.

Entre las prestaciones y Servicios al personal, se da a conocer prioritariamente la compensación salarial, prestaciones legales, seguridad social, se cuenta con transporte grupal e individual para ingreso a la plantación, como motocicletas, camionetas.

La filosofía proactiva se da por parte de la asistente administrativa.

La rotación de personal actualmente es muy baja por que siempre se torna por un buen ambiente laboral, aunque no se lleven a cabo las técnicas del caso.

Se dota de uniformes acordes a las labores y de acuerdo a las normas legales.

En cuanto a funciones y deberes específicos se informa de la ubicación del puesto de trabajo, sus labores a cargo, objetivos del puesto y descripción específica del puesto.

Para verificar el desempeño del cargo se hace análisis general en el comité de supervisión que se realiza el primer día laboral de cada semana, a las 9:00 de la mañana, mediante una serie de preguntas se mide el desempeño.

La empresa tiene como política la promoción de ascensos basada específicamente en la antigüedad y actitudes.

Para el desarrollo de labores agrícolas hay otra forma de contratación, mediante una cooperativa de trabajo asociado, llamada “SERVIMOS CTA.”

La forma predominante de remuneración es por intermedio de esta cooperativa de trabajo, por evitar el compromiso formal que exige el contrato de trabajo, quincenalmente el asociado recibe su remuneración pactada, queda en libertad patrono y trabajador de continuar o cancelar su permanencia.

12. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

Los puestos de trabajo tanto directivos como operativos de esta área, son la razón de ser de la Empresa, en torno a ellos gira el logro de metas y objetivos de la Empresa, si ellos recolectan, y transportan oportunamente toda la producción día a día se ve el rendimiento y si se está cumpliendo con las metas de producción tomadas a partir de conteos y diagnósticos de producción.

Los puestos se han diseñado adecuadamente para el logro de los objetivos, pero no se los había implementado formalmente y por escrito, por eso se vio la necesidad de llevarlo a cabo mediante este proyecto.

El recurso humano se ve afectado por que no esta preparado para los desafíos del avance tecnológico.

Se propende por un personal que sea creativo y con iniciativas de mejoramiento, por eso el sistema de información del colaborador a Patrono es enfocado en una estructura plana.

Mirando sus desempeños se puede determinar las compensaciones acorde a sus habilidades. Igualmente se puede ver donde están las falencias que requieren capacitación.

Por la escasez del personal idóneo no se logra encontrar candidatos que reúnan las condiciones del puesto de cargue en acopios y evacuación de fruto.

Debido a la cultura y bajo nivel educativo no se puede compensar adecuada y justamente a los colaboradores de esta área, especialmente al personal de cargue y transporte.

PLAN DE MEJORAMIENTO: De acuerdo a la necesidad de disminuir riesgos de accidentes de trabajo y fomentar el bienestar del personal que labora especialmente en la parte operativa se vio la necesidad del diseño de un nuevo cargo para la sección de SALUD OCUPACIONAL.

Se creó un cargo, que es el de Auxiliar de Oficina, se la está capacitando por intermedio del SENA, específicamente para dedicarse al programa de salud ocupacional y hacer seguimiento al bienestar del personal en su sitio de trabajo.

DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS

JEFE DE PRODUCCIÓN:

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.1 IDENTIFICACIÓN:

Nombre del cargo : Jefe de Producción
Área a la que pertenece : Administración
Cargo del Jefe directo : Gerente General de oficina Central de Cali

1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL:

Planear, dirigir y verificar todo el proceso productivo, asegurando los estándares de calidad exigidos y administrando eficientemente los recursos humanos y materiales según los objetivos de la empresa.

1.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ? Planear las actividades diarias, propias del objeto social de la organización
- ? Verificar la manutención del orden, higiene y seguridad en el lugar de trabajo.
- ? Maximizar la productividad y rendimiento de la cosecha del fruto de palma aceitera.
- ? Coordinar con jefe de cosecha la permanente calidad de la cosecha
- ? Revisar la información diaria de los informes de producción para ser enviados al Gerente general.
- ? Corregir oportunamente deficiencias detectadas en el proceso productivo.
- ? Realizar reuniones informativas semanales con su equipo de trabajo.
- ? Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.
- ? Evaluar el personal
- ? Coordinar la inducción del personal
- ? Selecciona el personal a contratar de la selección, dentro de las normas legales y políticas de la empresa.
- ? Vela por el entrenamiento del personal nuevo, en las labores propias del cargo.
- ? Programa el calendario de vacaciones del personal.
- ? Vela por la administración adecuada de la organización

1.4 COORDINACIÓN

Coordina con: Área de cosecha, área de sanidad y mantenimiento, auxiliar administrativa, Supervisores, las actividades propias de cada sección.

1.5 CONDICIONES DE TRABAJO

Lugar físico: El cargo se desarrolla principalmente dentro de las instalaciones de la plantación en el campo, y en oficina, ubicada en las dependencias de la plantación.

Seguridad: No se encuentra expuesto a ningún riesgo laboral, ni personal

Horario de trabajo: El cargo contempla una jornada de ocho horas diarias distribuidas en seis días de lunes a sábado.

2. ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

2.1 REQUISITOS GENERALES

? **Estudios:** Como mínimo carrera profesional en Agronomía, conocimientos en sistemas.

? **Experiencia:** Ideal dos años en el área o cargos similares.

? **Edad:** Mínimo 30 años

? **Sexo:** Masculino

2.2. REQUISITOS PERSONALES

Habilidades: Relaciones humanas, Relaciones públicas, comunicación, creatividad.

Perfil: Orientación al logro, Directividad, Actitud positiva, amor por el trabajo, preocupación por el orden, calidad y seguridad, creativo, amable, colaborador, honesto, responsable, inspire confianza a sus compañeros, sentido de pertenencia, lealtad con la empresa, trabajo en equipo y cooperación.

Liderazgo, Autocontrol, trabajo en equipo y cooperación, capacidad de análisis, carisma, accesibilidad al diálogo, habilidad de expresión, buen carácter, orientación al logro, Directividad, Autocontrol, compromiso organizacional, criterio analítico para detectar problemas y darles solución, buen manejo de relaciones interpersonales, capaz de asumir el papel de líder (tener carisma para contar con seguidores y habilidad para educar y entregar conocimientos).

Responsabilidades:

? Planear y verificar labores técnicas, de mantenimiento general de la plantación y de cosecha que garanticen la eficiencia de la producción y efectividad general de la empresa.

? Coordinar con el Gerente General las labores programadas, propias para el normal desarrollo de la empresa.

JEFE DE COSECHA:

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.1 IDENTIFICACIÓN:

Nombre del cargo : Jefe de Cosecha
Área a la que pertenece : Administración
Cargo del Jefe directo : Gerente de producción

1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL:

? Programar, dirigir y controlar todo el proceso productivo, cumpliendo con los requerimientos de productividad y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos y administrando eficientemente los recursos humanos y materiales según los objetivos de la empresa.

1.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

? Revisar al inicio de la jornada de trabajo, asistencias del personal de cosecha y operarios de maquinarias.

? Controlar el mantenimiento de las maquinarias, del orden, higiene y seguridad en el lugar de trabajo.

? Maximizar la productividad y rendimiento de la cosecha del fruto de palma aceitera.

? Controlar permanentemente la calidad de la cosecha

? Registrar la información diaria en los informes de producción para ser enviados al Gerente general.

? Corregir e informar oportunamente deficiencias detectadas en el proceso productivo.

? Realizar reuniones informativas con su equipo de trabajo.

Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

1.4 SUPERVISIÓN

Supervisa a: Operarios y ayudantes de maquinaria, contratistas de cosecha, operarios de transporte de fruto, auxiliares encargados de los semovientes.

Supervisado por: Jefe de producción

1.6 CONDICIONES DE TRABAJO

Lugar físico: El cargo se desarrolla principalmente dentro de las instalaciones de la plantación en el campo, y en oficina, ubicada en las dependencias de la plantación, ejerciendo su labor principalmente en el área de producción, lo que se complementa con trabajo del área de oficina para la preparación de informes.

Seguridad: No se encuentra expuesto a ningún riesgo laboral, ni personal

Horario de trabajo: El cargo contempla una jornada de ocho horas diarias distribuidas en seis días de lunes a sábado.

2. ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

2.1 REQUISITOS GENERALES

? **Estudios:** Como mínimo carrera profesional en Agronomía, conocimientos en sistemas.

? **Experiencia:** Ideal un año en el área o cargos similares.

? **Edad:** Mínimo 23 años

? **Sexo:** Masculino

2.2. REQUISITOS PERSONALES

Habilidades: Relaciones humanas, Relaciones públicas, comunicación, creatividad.

Perfil: Actitud positiva, amor por el trabajo, preocupación por el orden, calidad y seguridad, creativo, amable, colaborador, honesto, responsable, inspire confianza a sus compañeros, sentido de pertenencia, lealtad con la empresa, trabajo en equipo y cooperación.

Liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de análisis, carisma, accesibilidad al diálogo, habilidad de expresión, buen carácter, orientación al logro, Directividad, Autocontrol, compromiso organizacional, iniciativa.

Responsabilidades:

? Verificar labores técnicas, y de mantenimiento general de la plantación que garanticen la eficiencia de la producción y efectividad general de la empresa.

? Velar por la entrega diaria de remisiones de fruto de cada viaje despachado a báscula y recoger recibos de báscula, diligenciar ciclos de cosecha para ser entregados a auxiliar administrativa para la elaboración del informe diario para Gerencia general de oficina Cali.

? Motivar y apoyar al equipo de trabajo.

? Colaborar y dar apoyo al Gerente de producción para el cumplimiento de metas.

JEFE DE SANIDAD Y MANTENIMIENTO:

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.1 IDENTIFICACIÓN:

Nombre del cargo : Jefe de Sanidad y Mantenimiento
Área a la que pertenece : Administración
Cargo del Jefe directo : Gerente de producción

1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL:

Programar, dirigir y controlar todo el proceso de sanidad y mantenimiento de la plantación, cumpliendo con los requerimientos de rendimiento.

1.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

SANIDAD VEGETAL:

- ? Coordinar las tomas de muestreos y censos, tanto de plagas como de enfermedades y conjuntamente con el jefe de producción y el asesor técnico, si es necesario, tomar las medidas correctivas cuando el caso lo amerite.
- ? Mantener todo el programa de control biológico existente y mejorarlo si es posible, como son siembra de nectaríferas y tratamiento de virus.
- ? Realizar los correspondientes informes de cada una de estas actividades

MANTENIMIENTO:

- ? Realizar una programación anticipada de las limpiezas, de acuerdo al ciclo de limpiezas y al estado actual de los lotes. Una vez aprobada la limpieza por parte del gerente de producción, proceder a la consecución del contratista y diligenciar el correspondiente contrato antes de empezar la labor., una vez el contratista termine el trabajo, revisar personalmente todo el lote y dar su visto bueno para el pago.
- ? En los lotes de siembra nueva, se debe mantener estricto control sobre el rendimiento del personal y aprovechamiento de las herramientas, porque esto es lo que genera sobre costos.
- ? Realizar una programación anticipada de los plateos, de acuerdo al ciclo de cada lote, utilizando únicamente la cantidad necesaria de insumos y de jornales por lote de acuerdo a los parámetros previamente establecidos y no dejar que las palmas sufran por competencia con las malezas.
- ? Se debe mantener un estricto control sobre el fertilizante, para evitar robos y su mala aplicación en el campo.
- ? De la correcta aplicación del fertilizante depende el éxito o el fracaso de la empresa.

1.4 SUPERVISIÓN

Supervisa a: Plateadores, personal de auxiliares decampo, contratistas de mantenimiento, supervisores de mantenimiento y sanidad vegetal.

1.5 RELACIONES CON OTROS PUESTOS

Ascendido de: Ingeniero de Sanidad vegetal

1.6 CONDICIONES DE TRABAJO

Lugar físico: El cargo se desarrolla principalmente dentro de las instalaciones de la plantación en el campo, y en oficina, ubicada en las dependencias de la plantación, ejerciendo su labor principalmente en el área de mantenimiento y sanidad vegetal, lo que se complementa con trabajo del área de oficina para la preparación de informes.

Seguridad: No se encuentra expuesto a ningún riesgo laboral, ni personal

Horario de trabajo: El cargo contempla una jornada de ocho horas diarias distribuidas en seis días de lunes a sábado.

2. ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

2.1 REQUISITOS GENERALES

? **Estudios:** Como mínimo carrera profesional en Agronomía, conocimientos en sistemas.

? **Experiencia:** Ideal un año en el área o cargos similares.

? **Edad:** Mínimo 23 años

? **Sexo:** Masculino

2.2. REQUISITOS PERSONALES

Habilidades: Relaciones humanas, Relaciones públicas, comunicación, creatividad.

Perfil: Actitud positiva, amor por el trabajo, preocupación por el orden, calidad y seguridad, creativo, amable, colaborador, honesto, responsable, inspire confianza a sus compañeros, sentido de pertenencia, lealtad con la empresa, trabajo en equipo y cooperación, con actitud de superación personal propia y de sus compañeros de trabajo.

Liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de análisis, carisma, accesibilidad al diálogo, habilidad de expresión, buen carácter, orientación al logro, Directividad, Autocontrol, compromiso organizacional, iniciativa.

Responsabilidades:

? Manejar labores técnicas, investigativas, y de mantenimiento general de la plantación que garanticen la eficiencia de las labores y efectividad general de la empresa.

? Velar por la entrega semanal de asistencias de personal e informes de labores de campo a auxiliar administrativa.

? Motivar y apoyar al equipo de trabajo.

? Colaborar y dar apoyo al Gerente de producción para el cumplimiento de metas.

AUXILIAR ADMINISTRATIVA

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.1. IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: AUXILIAR ADMINISTRATIVA.

Área a la que pertenece: Administración

Cargo del jefe inmediato: Gerente de Producción

1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL

La auxiliar Administrativa es una colaboradora que Registra, organizar y garantiza todo el proceso en las áreas de nomina para el personal propio y de la cooperativa que labora para las plantaciones en Tumaco.

Reporta a Gerencia General, Gerencia de producción, Dirección administrativa todos los movimientos administrativos de la Plantación, es la mano derecha y apoyo fundamental para el Gerente de producción en la plantación y para que todos los colaboradores que integran el proceso de producción logren cumplir sus objetivos personales y de la empresa.

1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS

Personal de Administración:

- ? Elaborar contratos de trabajo personal de Tumaco

- ? Efectuar afiliaciones de personal a cajas de compensación, EPS, AFP, ARP, del personal de Tumaco y enviar copias de afiliaciones a oficina Cali.

- ? Capturar y registrar diariamente el informe de labores del campo entregado por los supervisores para que dicha información sea enviada oportunamente a oficina Cali

- ? Elaborar reporte de novedades (accidentes de trabajo, ingresos, retiros, adiciones) con copia a oficina Cali

- ? Efectuar entrega de los subsidios procedentes de caja de compensación de Tumaco

- ? Tramitar ante la entidad competente anticipos de cesantías

- ? Decepcionar las solicitudes e inquietudes de los trabajadores

- ? Verificar asistencia del celador, conductores, aseadora, mecánicos

Servimos- Cooperativa de Trabajo Asociado:

- ? Efectuar afiliaciones de personal a cajas de compensación, EPS, ARP, AFP, enviar copia a oficina Servimos Cali
- ? Elaborar reporte de novedades para oficina Servimos Cali (accidentes de trabajo, ingresos, retiros, adiciones)

- ? Recopilar y procesar información de ingenieros de campo para pago de actividades ejecutadas y enviarlas a oficina Cali con los debidos anexos firmados por el responsable.

- ? Efectuar los descuentos respectivos de peperas, préstamos, y de entrega de herramientas reportados por la almacenista.

- ? Elaboración contrato quincenal

- ? Recepción y despacho del correo en general de Servimos Cali

- ? Recibir y organizar cheques para entrega a los asociados

- ? Organizar consecutivos de pago a Servimos

- ? Manejo total de Archivo Servimos

- ? Controlar préstamos y descuentos a Servimos

- ? Atender las solicitudes e inquietudes de los asociados

Contratos y Terceros

- ? Recopilar y procesar información de ingenieros de campo para pago de actividades ejecutadas y enviarlas a oficina Cali con los debidos anexos firmados por el responsable.

- ? Diligenciar contratos de acuerdo a la información procesada

- ? Recibir y organizar cheques para entrega a los contratistas.

- ? Remitir a oficina Cali en orden consecutivo con los documentos soportes de los pagos.

Producción

- ? Recibir Datos de producción suministrados por el supervisor y Araki
- ? Entregar diariamente antes de las 8:00 a.m. el informe de producción, ciclos de cosecha y precipitación a la Secretaria de Gerencia Oficina Cali

- ? Elaborar resumen de producción con base en remisiones para pago a contratistas de cosecha

- ? Recibir y procesar remisiones de entrega de fruto y confrontar información con el personal de báscula de Araki para confirmar la cantidad a facturar por Cali.

- ? Reportar mensualmente el número de viajes con fruto efectuado por la volqueta de la compañía para ser facturado por oficina Cali

- ? Presentar informes de producción mensual al Gerente General con el visto bueno del Gerente de Producción.

- ? Asistir a las reuniones semanales y elaborar el acta de la misma.

1.4 SUPERVISIÓN

Supervisa a: Mecánico, soldadores y ayudantes de mecánica, conductor de volqueta, conductor de bus, celadores, aseadoras.

1.5 RELACIONES CON OTROS PUESTOS

Ascendida de: Secretaria

1.6 CONDICIONES DE TRABAJO

Lugar físico: El cargo se desarrolla principalmente dentro de las instalaciones de oficina, ubicada en las dependencias de la plantación, ejerciendo su labor principalmente en el área de administración, lo que se complementa con trabajo del área de producción para la preparación de informes.

Seguridad: No se encuentra expuesto a ningún riesgo laboral, ni personal

Horario de trabajo: El cargo contempla una jornada de ocho horas diarias distribuidas en seis días de lunes a sábado.

2. ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

2.1 REQUISITOS GENERALES

? **Estudios:** Como mínimo carrera técnica profesional en Administración de Empresas, tecnología sistematizada, conocimientos contables, Relaciones públicas, salud ocupacional.

? **Experiencia:** Ideal cinco años en el área o cargos similares.

? **Edad:** Mínimo 25 años

? **Sexo:** Indiferente

2.2. REQUISITOS PERSONALES

Habilidades: Relaciones humanas, Relaciones públicas, comunicación, creatividad.

Perfil: Actitud positiva, amor por el trabajo, preocupación por el orden, calidad y seguridad, creativa, amable, colaboradora, honesta, responsable, inspire confianza a sus compañeros y jefes, sentido de pertenencia, lealtad con la empresa, trabajo en equipo y cooperación, con actitud de superación personal propia y de sus compañeros de trabajo.

Liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de análisis, carisma, accesibilidad al diálogo, habilidad de expresión, buen carácter, orientación al logro, Directividad, Autocontrol, compromiso organizacional, iniciativa.

Responsabilidades:

? Manejar recursos informáticos que garanticen la liquidación correcta y oportuna de la nómina, aportes parafiscales y seguridad social.

? Velar por el envío oportuno de documentación a oficinas Cali.

? Motivar y apoyar al equipo de trabajo.

? Colaborar y dar apoyo al Gerente de producción para el cumplimiento de metas.

SECRETARIA-ALMACENISTA

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.1 IDENTIFICACIÓN:

Nombre del cargo : Secretaria
Área a la que pertenece : Administración
Cargo del Jefe directo : Auxiliar Administrativa

1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL:

- ? Organizar documentación y garantizar todo el proceso de comunicación interno y externo, Dar un manejo integro y ordenado al almacén.
- ? Garantizar el adecuado flujo de documentos desde su recepción hasta el uso final
- ? Atender la recepción de la compañía incluyendo personal externo, comunicación telefónica y radial
- ? Garantizar el adecuado archivo de documentos

1.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ? Recepción y entrega de correspondencia
- ? Atender a necesidades propias del Gerente de producción
- ? Recepción y elaboración de llamadas de la Gerencia de producción
- ? Recibir fax y confirmar todos los documentos enviados y recibidos
- ? Elaboración y remisión documentos oficina Cali
- ? Manejo de caja menor
- ? Manejo de la persona de servicios generales, control del mensajero
- ? Elaboración de cartas
- ? Informar al personal propio y contratista los turnos asignados por la Gerencia de producción
- ? Atender los requerimientos del Gerente General, Directora Administrativa.

Almacén

- ? Realizar inventarios físicos del almacén al cierre de cada mes calendario y enviarlo a oficina Cali

? Efectuar con tiempo oportuno los requerimientos de almacén al Asistente de compras oficina Cali, autorizados por el Gerente de producción

? Recibir y confrontar la mercancía que ingresa al almacén

? Entregar herramientas, materiales e insumos a los trabajadores propios y de la cooperativa Servimos de acuerdo a las instrucciones de los ingenieros y/o supervisor, haciendo firmar el vale de recibido por los beneficiarios.

? Registrar entradas y salidas del almacén y remitir informe semanal a secretaria Gerencia general.

? Llevar kardex de todos los artículos de almacén

1.4 SUPERVISIÓN:

Supervisa a:
Servicio general y mensajero

Supervisada por:
Auxiliar Administrativa

1.5 CONDICIONES DE TRABAJO:

Lugar físico: El cargo se desarrolla principalmente en las instalaciones de oficina, ubicada en las dependencias de la plantación, ejerciendo su labor principalmente en el área administrativa, lo complementa con trabajo de bodegas y almacén.

Horario de trabajo: El cargo se desarrolla en una jornada de trabajo distribuida en ocho horas de lunes a sábado, en jornada diurna.

2. ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

2.1 REQUISITOS GENERALES

Estudios : Técnicos

Especialidad : Tecnología en sistemas, secretariado general, almacén

Experiencia : Ideal uno o dos años en el área o cargos similares

Edad : Mínimo 20 años

Sexo : Femenino

2.2 REQUISITOS PERSONALES

Habilidades: Relaciones humanas, Relaciones públicas, comunicación, trabajo en equipo y cooperación,

Perfil: Preocupación por el orden, calidad y seguridad, amable, colaboradora, honesta, responsable, inspire confianza a sus compañeros y jefes, sentido de pertenencia, lealtad con la empresa.

Trabajo en equipo, accesibilidad al diálogo, habilidad de expresión, buen carácter, Autocontrol, compromiso organizacional.

13. DESARROLLO DE UN MANUAL DE CORTE DE FRUTO

Se describe el puesto más relevante por el objeto social de la empresa, el de **CORTE DE FRUTO**, la empresa no lo viene desarrollando con las técnicas que requiere el puesto, por que no se les da la capacitación e inducción necesarias y esto ha traído problemas en la calidad del fruto y por consiguiente con el cliente que nos compra el producto, de allí la importancia de la presentación de un manual de corte de fruto.

Dentro del marco del proyecto del PLAN MOTIVACIONAL Y BIENESTAR DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA CENTRAL MANIGUA S.A., se ha desarrollado este manual para el corte de fruto como resultado de un proceso minucioso de estudio del método de corte practicado en las plantaciones de fruto de palma africana.

El corte de fruto es considerado una de las actividades más importantes dentro del proceso agroindustrial, tanto a nivel económico como administrativo.

Allí es donde con la acción del cortador se define la cantidad y calidad de aceite a obtener en el proceso de extracción, al decidir cuál es el momento adecuado para cortar un racimo en estado óptimo de madurez.

Este manual pretende ofrecer al personal administrativo, técnicos y operarios una guía para corte de fruto, con el objeto de mejorar la ejecución técnica de la labor, de tal manera que se realice en forma segura y eficiente, contribuyendo al bienestar de los trabajadores y de la empresa misma (Ver anexo F)

14. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL BIENESTAR DEL RECURSO HUMANO

Una vez elaborado el diagnóstico de esta Empresa y después de las instrucciones recibidas se ha podido detectar las más relevantes falencias, por consiguiente se presenta un plan que incluye políticas y estrategias que aporten al beneficio de la organización en el logro de las metas y objetivos.

Para obtener el diagnóstico sobre la parte motivacional de la empresa (personal directivo, administrativo, operativo y no calificado) y proponer estrategias motivacionales se analiza la situación actual de las condiciones de trabajo, en que laboran actualmente los colaboradores tanto administrativos como operativos y se lleva a acabo mediante la observación directa de la autora de esta investigación por la experiencia laboral, por que forma parte del equipo de trabajo de la empresa desde hacen 16 años y mediante entrevistas y encuestas anexas:

ENCUESTA AL RECURSO HUMANO DE CENTRAL MANIGUA S.A.

✍ TABLA DE VALORES:

1= Totalmente en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= Indeciso

4= De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

✍ Número de personas encuestadas: 168

✍ CARGOS ENCUESTADOS:

- ✍ Gerente de producción
- ✍ Asistente Administrativa
- ✍ Jefe de cosecha
- ✍ Jefe de sanidad y mantenimiento
- ✍ Secretaria-Almacenista
- ✍ Supervisores de cosecha
- ✍ Supervisor de mantenimiento
- ✍ Supervisor y técnicos de sanidad
- ✍ Operadores de tractor terrestre y tractores aéreo
- ✍ Conductores volqueta
- ✍ Conductor bus escalera
- ✍ Operador de maquinaria pesada
- ✍ Ayudantes de tractor
- ✍ Cargadores de fruto en tolva
- ✍ Operadores de plateo químico
- ✍ Operadores de taladro
- ✍ Cortadores de fruto
- ✍ Muleros de fruto
- ✍ Peperas de fruto
- ✍ Celadores
- ✍ Aseadoras

ENCUESTA
1- Esta Empresa es un buen lugar para trabajar?
2- Puedo ascender en esta Compañía si hago el esfuerzo?
3- Los salarios de esta empresa son competitivos con lo de otras?
4- Se manejan con justicia las decisiones para los ascensos de los empleados?
5- Comprende las diferencias entre las prestaciones que ofrece la compañía?
6- Mi puesto hace el mejor uso de mis habilidades?
7- Mi carga de trabajo es desafiante, pero no demasiado pesada?
8- Mi jefe me brinda confianza?
9- Me siento con la libertad de proponer sugerencias a mi jefe?
10- Se lo que mi jefe espera de mi?

TABULACIÓN DE ENCUESTAS

DECLARACION	ALTERNATIVAS					TO-TAL
	1	2	3	4	5	
1- Esta Empresa es un buen lugar para trabajar	0	0	0	0	168	168
2- Puedo ascender en esta Compañía si hago el esfuerzo	0	0	10	126	32	168
3- Los salarios de esta empresa son competitivos con lo de otras	0	0	21	94	53	168
4- Se manejan con justicia las decisiones para los ascensos de los empleados	0	0	0	21	147	168
5- Comprende las diferencias entre las prestaciones que ofrece la compañía	0	0	63	63	42	168
6- Mi puesto hace el mejor uso de mis habilidades	0	0	0	52	116	168
7- Mi carga de trabajo es desafiante, pero no demasiado pesada	0	0	0	73	95	168
8- Mi jefe me brinda confianza	0	0	0	42	126	168
9- Me siento con la libertad de proponer sugerencias a mi jefe	0	0	63	84	21	168
10- Se lo que mi jefe espera de mi.	0	0	0	21	147	168

(VER TABLA.1) CUADROS DE ANALISIS DE ENCUESTA

PLAN DE MEJORAMIENTO: Actualmente se ha recomendado trabajar sobre el bienestar del sitio de trabajo, se reestructuraron las estructuras físicas de oficinas, talleres y almacén, al igual que se ha incrementado la seguridad del personal que lo integran, debido a los altos problemas de orden social.

- Crear un plan de incentivos y premios por producción, no exclusivamente salariales, por que somos personas con sentimientos y valores, realizar programas recreativos, de integración familiar, de cursos de capacitación tanto a operarios como a sus esposas, hijos y familiares que convivan con el colaborador de este proceso.
- Mediante las ventajas que tiene la empresa, propender por auxilios tanto educativos como de vivienda.
- Se pudo constatar que el área de transporte de fruto es la que más inconvenientes presenta en la Empresa, por su bajo nivel de capacitación, son idóneos en su tarea, pero son analfabetas., se requieren convenios con entidades educativas para capacitar a estos colaboradores en aprender a leer y escribir.
- Seguimiento a los formatos diseñados que se han implementado para mejorar el manejo de información, (Anexo B - formatos). Para ello se necesita que se los capacite el aprender a leer y escribir.
- Hay que buscar la satisfacción del contratista, mediante el diseño de formatos anexos, para entregar diariamente a cada contratista la información de su producción para que así ellos logren hacer un análisis de costos, y eficiencias de sus colaboradores. (Ver formatos anexos B)
- Se refleja que el área de transporte es muy primordial para el logro de los objetivos y metas de la Empresa.
- La implementación de este plan de mejoramiento requiere de mucho compromiso y entrega por parte de los jefes de sección.
- Se necesita de una óptima comunicación entre campo y oficina, por que el proceso integra a todas las áreas de la empresa.
- La principal limitante para el éxito de este plan es el tiempo, por que se necesita dedicación de más tiempo para capacitar al personal.

- Debido a la anterior situación toma mucho tiempo la realización del trabajo expuesto, ya que se debe explicar minuciosamente el procesamiento de la información y la familiarización con este plan.
- Se recomienda por parte del jefe de la plantación gestión, seguimiento y continuidad.
- Falta creatividad por la deficiente capacitación tecnológica de todo el personal y ello dificulta un mejoramiento del proceso.
- No se recolecta la información día a día en el campo, por eso se acumula información y se generan problemas con los contratistas, específicamente de cosecha.
- Se recomienda, mayor comunicación directa, persona a persona, de parte del jefe de la plantación, para así conocer sus experiencias, grado de responsabilidad, con ello se facilita la motivación ante todo para lograr sentido de pertenencia y compromiso mutuo, también es básico el análisis psicológico, ante todo por el problema social que tenemos en esta zona, y así evitarle problemas a la Empresa.
- Promover programas de desarrollo económico-educativo con las entidades locales como el SENA y Comfamiliar, con programas de Vivienda, educación, cursos de capacitación a los hijos y familiares de nuestros colaboradores, programas recreativos con la familia aprovechando el centro recreacional de comfamiliar y contando con el bus que es de propiedad de la empresa.
- Diseñar programas deportivos que permitan integrar a nuestros colaboradores con las empresas del gremio, de acuerdo a la cultura de nuestros colaboradores, es una manera que los motiva mucho.
- Lograr convenios con el Bancolombia, para que por medio del pago de cuenta nómina se ejecuten los pagos por cajero, por la dificultad en la zona del cambio de cheques y el alto costo que les cobran, se beneficien por las ventajas financieras que ofrece esta entidad financiera.
- Lograr convenios con la notaria, registraduría, en vista de que muchos colaboradores no tienen vinculados a su familia a la EPS y a comfamiliar por la dificultad de los documentos

requeridos, debido a la cultura del personal de la región, descuido total por los documentos de su familia, así no se benefician de estos servicios.

- Promover la capacitación del personal idóneo en la labor agrícola de la palma aceitera., ya que la mano de obra no calificada para esta labor es muy escasa, debido al problema social que atraviesa nuestra región, y la competencia con las otras palmeras de la región.

- Aprovechar las alianzas con gremios e instituciones nacionales e internacionales para implementar sistemas de capacitación continua del personal administrativo y operativo.

- Se proponen unos pasos para formar un equipo super motivado:

? Es indispensable escoger muy bien a los colaboradores, es necesario que cuenten con ciertas características y cualidades. El máximo factor de motivación para los empleados es sentir que están logrando algo en el trabajo, la manera de seleccionar, capacitar y orientar a los miembros de su personal influye grandemente en el nivel de éxito de ellos.

? Del clima que usted cree depende que sus empleados tengan o no aquella actitud de **‘Si se puede’** con que se vencen los obstáculos, se emprende cambios y se persevera en las tareas hasta el final, el jefe debe ser una persona emprendedora y sobre todo debe ser una persona que reconozca el buen trabajo de sus colaboradores, al seleccionar, orientar y capacitar al personal nuevo con miras a formar un grupo de individuos característicos por su confianza y su capacidad, cosechará los beneficios de contar con un grupo de empleados que harán el trabajo de usted desee, ellos se sentirán orgullosos de su trabajo y de pertenecer a un buen grupo y a un excelente equipo.

? Escoja para su equipo, personas que **‘Si pueden’**. Este es un proceso de mucho cuidado en el que se deberá tener en cuenta la personalidad, la cual se deberá describir, por medio de la entrevista, se debe romper el hielo; posteriormente es indispensable determinar en que medidas las cualidades del candidato se ajustan a las exigencias del cargo.

? El medio ambiente no produce toda la motivación, de hecho, quizás sea mas exacto decir que solo se inclina en las direcciones que el individuo tiende a seguir de modo natural, una persona fuertemente motivada quizás no sea en ninguna forma desviada de su meta por el medio ambiente. Por otro lado, alguien cuyos objetivos están definidos puede verse tan moldeado por su medio ambiente que a la postre se convierte en mera criatura pasiva, sin embargo lo mas común es que las personas encuentren que sus trabajos les ofrecen relativamente poca oportunidad para satisfacer sus necesidades.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES

- Mediante la realización del presente trabajo, la Empresa puede contar con un instrumento que le permita obtener los elementos de juicio necesarios para proyectarse como una organización sólida en su quehacer administrativo, que acompañará a su entorno regional en los procesos de desarrollo social, político y cultural, en el corto, mediano y largo plazo.
- Esta Empresa está integrada por diferentes áreas que se deben interrelacionar y complementar entre sí, no se puede lograr a cabalidad los objetivos del plan, si cada uno de éstos funcionan como rueda suelta; por esta razón se hace necesario la formación de un equipo interdisciplinario en donde el jefe de producción conserve los temas susceptibles de complementación y las metodologías para llevarlo a cabo.
- La implementación de este plan propuesto es un proceso continuo y de carácter integral que debe facultar a la persona para estar en capacidad de enfrentarse al proceso de cambio.
- La cultura de la gente de la zona es difícil por eso hay que trabajar mucho en poder romperles esos paradigmas tradicionales, como el de trabajar sólo para el día a día, por cumplir un horario, hay que infundir sentido de pertenencia para que quieran la Empresa y se faciliten todos los procesos.
- La deficiente capacitación al personal de operación dificulta la implementación de las estrategias diseñadas, se necesita continuidad.
- Con la implementación continua de este plan se puede procesar la información a tiempo y entregar diariamente los resultados de su producción a los contratistas para que así puedan hacer seguimiento a sus rendimientos.
- Elementos rescatables tradicionales como, buen juicio, sentido de pertenencia, habilidad innata y capacidad de trabajo intenso, deben conjugarse con elementos de la Empresa tales como: Capacidad para planteamiento y solución de problemas, trabajo en equipo, creatividad e iniciativa, para lograr una formación integral que le permita al colaborador enfrentarse con mayores posibilidades de éxito en las situaciones de su cotidianidad.
- Para llevar a cabo este plan motivacional y bienestar es necesario implementar metodologías prácticas, dinámicas y cómodas para que así se conviertan en el motor del proceso.

3.2 RECOMENDACIONES

- Adoptar la estructura propuesta en esta investigación
- De todos los actores de esta Empresa, se necesita participación activa en este proceso posibilitando los espacios para su fortalecimiento y mejoramiento continuo
- Involucrar mas al jefe de cosecha en el trabajo de campo y que se desvincule del proceso de consecución de volquetas, para eso se genera la solicitud anticipada que se envía al cliente para que programe el despacho del día siguiente, por que es necesario su presencia continua en el sitio de el proceso de trabajo, diseñando un cronograma de actividades diarias para el eficiente desempeño de sus funciones.
- Implementar un programa de alfabetización en miras de mejoramiento del recurso idóneo existente en la Empresa, esto nos abriría nuevas y esperanzadoras perspectivas de implantación del plan motivacional y de bienestar del talento humano.
- Se debe motivar al personal para el cambio, no obligarlo, que sea un ejemplo de una manera integral.
- Las inquietudes y quejas de las personas de cada sección se deben tener en cuenta y darles solución rápidamente.
- Sería muy conveniente un buzón de sugerencias, por que hay personas que aún temen exponer sus inquietudes e inconformidades, para poder llegar al foco de los inconformismos e inconvenientes y tratar de darles solución.
- Incluir el MANUAL DE CORTE, como un aporte al plan motivacional de la empresa, por que al aplicarlo como inducción al colaborador, se está prestando un beneficio colaborador-Empresa, la empresa por que adquiere un producto de calidad y el contratista y su equipo de trabajo, aprenderán a cosechar el fruto en óptimas condiciones de maduración y la empresa no tendrá que sancionarlo descontándole el fruto que esté verde o sobre maduro, y con ello estará afectando sus ingresos ya que el contratista contrata a sus colaboradores por producción mas no por calidad y ello conllevaría a pérdidas y problemas por que la empresa no le responde por los jornales que él no alcance a cubrir con su producción; y esta situación desmotivaría totalmente al grupo de cosecha, conllevándolo a dejar abandonado el trabajo y sumándose la deuda adquirida con sus trabajadores. Esta es una de las causas mas desmotivantes en el trabajador tanto del medio como en general, no recibir ingresos que puedan por lo menos alcanzar a satisfacer sus necesidades básicas. La aplicación de este manual como inducción incrementa los ingresos tanto a contratistas

como su grupo de trabajo. También podemos aplicar la calidad total en la motivación, por que se reducen las quejas, rechazos, correcciones por parte del cliente y en si todos los inconvenientes de un producto mal desarrollado, tendríamos un menor esfuerzo económico y humano con la participación de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

- Una vez analizado el comportamiento interno de la Empresa, en términos generales podemos resumir que nuestros colaboradores son personas que tienen diferentes formas de sentir y actuar Por su cultura, debemos tener en cuenta que ellos se motivan con incentivos económicos y también con programas como recreación, integración con los trabajadores del gremio, con actividades deportivas, con reconocimientos y felicitaciones, por eso no podemos tener en cuenta un solo modelo de las teorías motivacionales, buscando motivar a nuestros colaboradores, se puede aplicar a la realidad de la empresa, concepciones de los **clásicos**, como las de **Taylor** y la mayoría de los autores clásicos donde afirman que el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos, por que en la empresa se aplica un plan de incentivos para evaluar la eficiencia y así bajar costos operacionales y se remunera de acuerdo a la producción.

Otras teorías son las de **Mayo** y sus seguidores, para ellos la motivación económica es secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador, conforme a la teoría de las **Relaciones humanas**, a las personas los motiva principalmente la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades grupales y sociales en que convive, la persona busca comprensión, aceptación y participación con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones.

Podemos retomar de **Lawler** que afirma que a las personas también los motiva el reconocimiento de su buen desempeño, agradeciéndoles sinceramente por parte del jefe, una buena labor realizada, aunque por su bajo nivel académico y su cultura, nuestros colaboradores son personas con muchos sentimientos y valores, los enaltece hacerlos partícipe cuando la empresa logra cumplir las metas de producción programadas.

De la teoría de **Mayo** es importante tener en cuenta la sugerencia respecto a la comunicación de Gerencia a colaboradores, ya que esto genera confianza y simpatía de unos a otros, mediante ello podemos tener un mejor conocimiento sobre nuestros colaboradores para saber que es lo que los motiva.

Maslow, clasifica las necesidades humanas en primarias y secundarias, una vez satisfechas las necesidades básicas, surgen las de autorrealización, para **Herzber**, el nivel de vida influye en la motivación de acuerdo al comportamiento interno predominante en la organización se puede lograr motivación satisfaciendo sus necesidades humanas básicas, pro que el patrón de vida no es elevado, esto sería aplicable a la mano de obra no calificada. Pero con el personal administrativo si prevalecen los factores motivacionales como sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional.

4. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA O REFERENCIADA

BENAVIDES PAZ, Oscar Hernando. Seminario de Dirección y Desarrollo del Recurso Humano. [CD- ROOM]. Versión A-1 (Colombia). [citado mar, 2004].

BOB, Nelson. 1001 formas de Recompensar a los Empleados. Bogotá: Norma, 1997, 210 p.

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta ed. Bogotá: McGraw Hill, 1986, 699 p.

IVANCEVICH, Donnely Gibson. Organizaciones. 2 ed. España: Irwin. 1996, 908 p.

MENDEZ A., Carlos E. Metodología. Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación. 3 ED. Colombia: Mc Graw-hill, 2003, 246 p.

STEPHEN P., Robbins. Comportamiento Organizacional. 8 ed. México: Prentice Hall, 1998, 675 p.

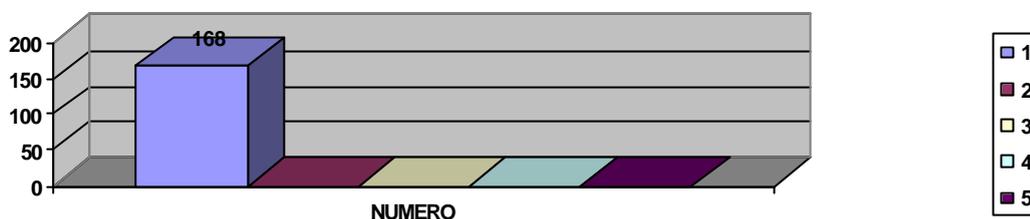
UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Apuntes tomados ene. Modulo de Gerencia del Talento Humano. En: DIPLOMADO DE ALTA GERENCIA(1º: 28 mayo de 2004: Tumaco). Memorias del I. Diplomado de Alta Gerencia, 1990.

ANEXOS

TABLAS : ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTA

Tabla 1. Esta Empresa es un buen lugar para trabajar

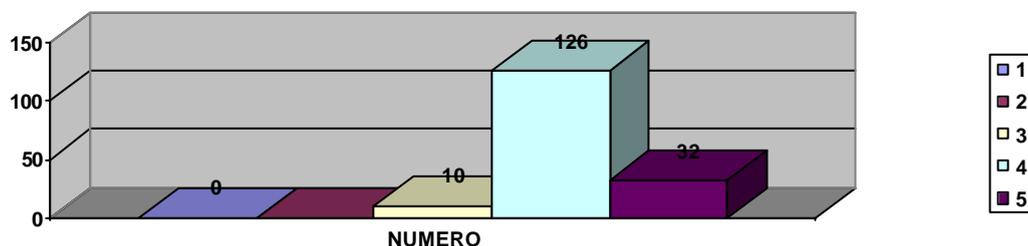
ALTERNATIVA	NUMERO	%	%ACUMULADO
1	0	0	0
2	0	0	0
3	0	0	0
4	0	0	0
5	168	100	100



La tabla 1 muestra que el 100% de los trabajadores están totalmente de acuerdo que la Empresa es un buen lugar para trabajar, se sienten correspondidos económicamente por eso están satisfechos.

Tabla 2. Puedo ascender en esta compañía si hago el esfuerzo

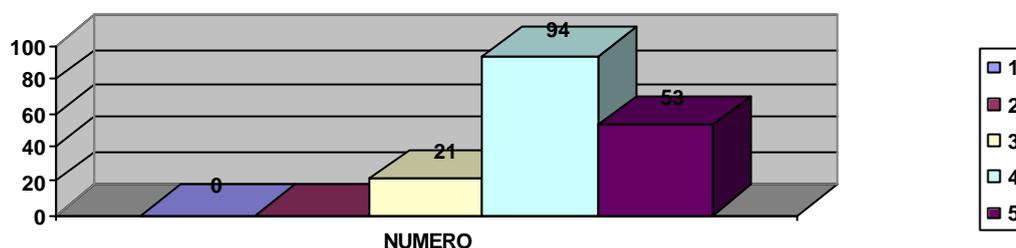
ALTERNATIVA	NUMERO	%	%ACUMULADO
1	0	0	0
2	0	0	0
3	10	6,25	6,25
4	126	75	81,25
5	32	18,75	100



La tabla 2, indica que el 75% de los colaboradores están de acuerdo en que si ellos se capacitan y muestran sus actitudes, la Empresa les da la oportunidad de ascender.

Tabla 3. Los salarios de esta empresa son competitivos con los de otras

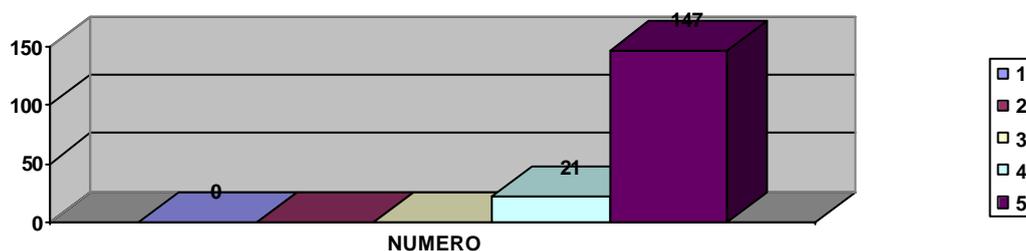
ALTERNATIVA	NUMERO	%	%ACUMULADO
1	0	0	0
2	0	0	0
3	21	12,5	12,5
4	94	56,25	68,75
5	53	31,25	100



La tabla 3, indica que el 56,25% de los colaboradores están de acuerdo en que los salarios de la Empresa son competitivos con los del entorno por que entre todas las empresas afines se hacen comités para unificar los salarios.

Tabla 4. Se manejan con justicia las decisiones para los ascensos de los empleados

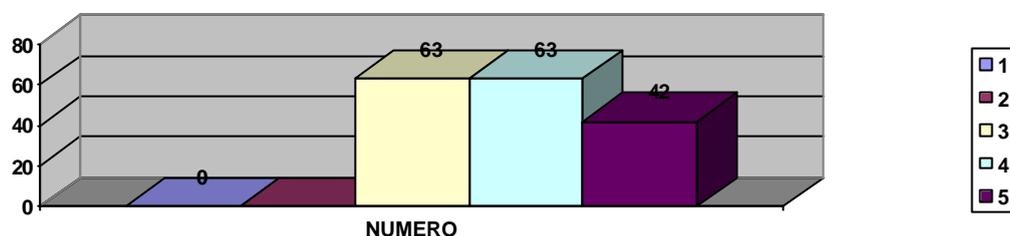
ALTERNATIVA	NUMERO	%	%ACUMULADO
1	0	0	0
2	0	0	0
3	0	0	0
4	21	12,5	12,5
5	147	87,5	100



La tabla 4, indica que el 87,5% de los colaboradores están totalmente de acuerdo en que en la Empresa se manejan con justicia las decisiones de ascensos, ya que se tiene como prioridad la antigüedad y actitudes de la persona.

Tabla 5. Comprende las diferencias entre las prestaciones que ofrece la compañía

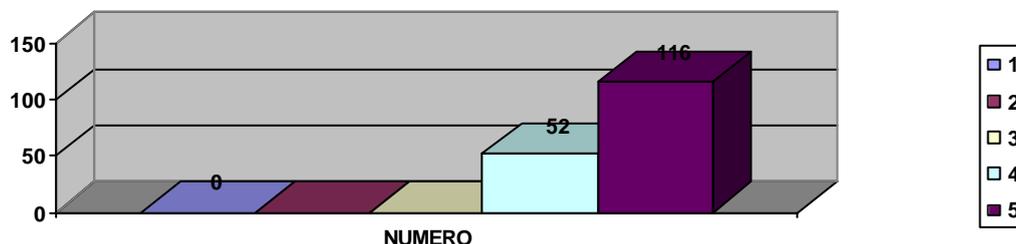
ALTERNATIVA	NUMERO	%	% ACUMULADO
1	0	0	0
2	0	0	0
3	63	37,50	37,50
4	63	37,50	75
5	42	25	100



La tabla 5, indica que el 37,5% de los colaboradores están de acuerdo y el 37,5% están indecisos, o sea que falta de comunicación para que todos puedan tener conocimiento de las prestaciones que ofrece la compañía.

Tabla 6. Mi puesto hace el mejor uso de mis habilidades.

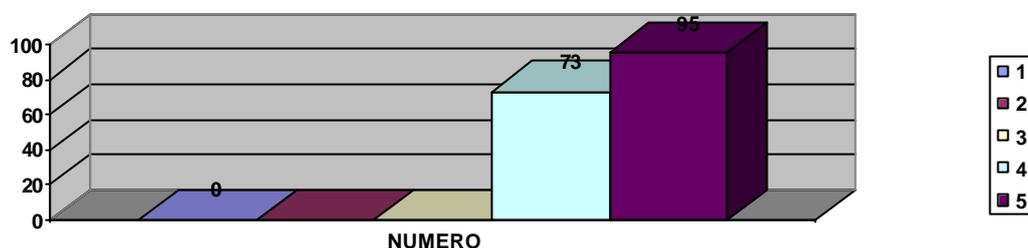
ALTERNATIVA	NUMERO	%	% ACUMULADO
1	0	0	0
2	0	0	0
3	0	0	0
4	52	31,25	31,25
5	116	68,75	100



La tabla 6, indica que el 68,75% están de acuerdo en que su puesto hace mejor uso de sus habilidades, pueden mostrar sus capacidades que es lo que les lleva a tenerlos en cuenta para los ascensos.

Tabla 7. Mi carga de trabajo es desafiante, pero no demasiado pesada

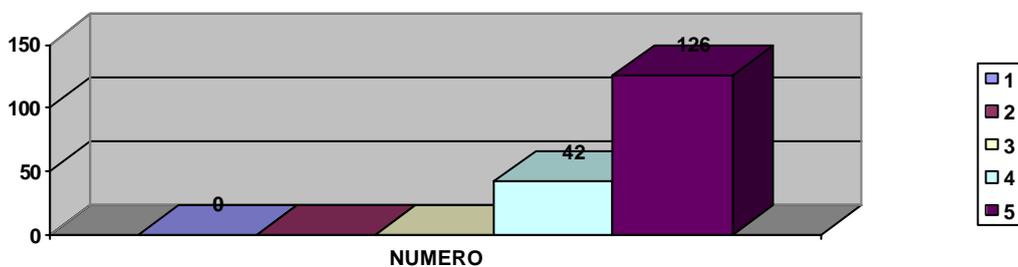
ALTERNATIVA	NUMERO	%	%ACUMULADO
1	0	0	0
2	0	0	0
3	0	0	0
4	73	43,75	43,75
5	95	56,25	100



La tabla 7, indica que el 56,25% de los colaboradores están totalmente de acuerdo en su carga laboral es desafiante, pero no pesada, por que según ellos de eso se trata de poder mostrar sus capacidades y habilidades.

Tabla 8. Mi jefe me brinda confianza

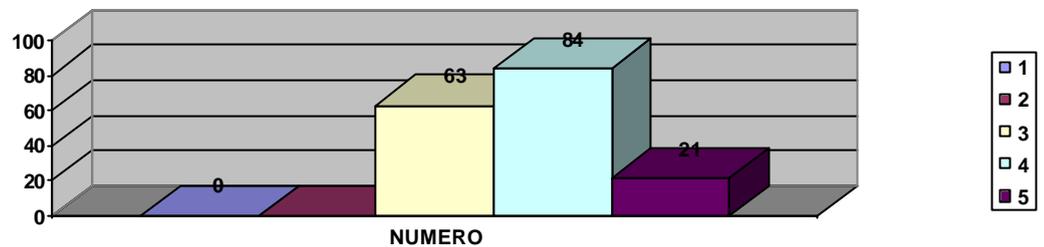
ALTERNATIVA	NUMERO	%	%ACUMULADO
1	0	0	0
2	0	0	0
3	0	0	0
4	42	25	25
5	126	75	100



La tabla 8, indica que el 75% de los colaboradores están totalmente de acuerdo en que el jefe es una persona que les muestra confianza para que así los colaboradores puedan acceder a dar sus opiniones, inquietudes e ideas de mejoramiento.

Tabla 9. Me siento con la libertad de proponer sugerencias a mi jefe

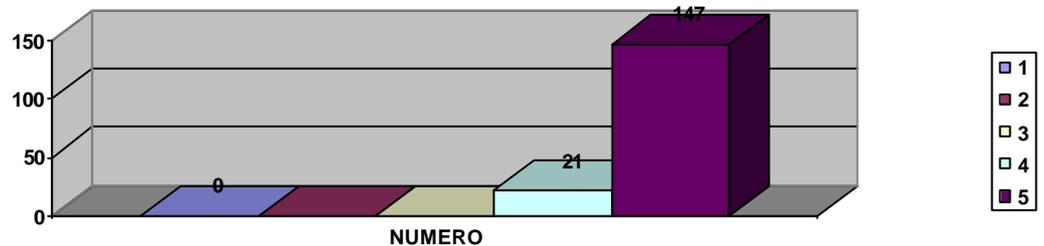
ALTERNATIVA	NUMERO	%	%ACUMULADO
1	0	0	0
2	0	0	0
3	63	37,5	37,5
4	84	50	87,5
5	21	12,5	100



La tabla 9, indica que el 50% de los colaboradores están de acuerdo en que por la misma razón que el jefe les brinda confianza tiene libertad de exponer sus pensamientos tanto positivos como negativos.

Tabla 10. Se lo que mi jefe espera de mi

ALTERNATIVA	NUMERO	%	%ACUMULADO
1	0	0	0
2	0	0	0
3	0	0	0
4	21	12,5	12,5
5	147	87,5	100



La tabla 10, muestra que el 87,5% de los colaboradores están totalmente de acuerdo en que la Empresa les ha dado a conocer de sus aspiraciones por lo tanto se esmeran en mostrarlo para poder ascender y generar rentabilidad mutua patrono-colaborador.

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA DE DIAGNOSTICO INTERNO

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

PLANTACIÓN CENTRAL MANIGUA

SEGMENTO: PERSONAS INVOLUCRADAS A LA EMPRESA CENTRAL MANIGUA S.A., DIRECTIVOS, OPERATIVOS, COOPERATIVA, CONTRATISTAS.

OBJETIVO

1. Determinar El grado de aceptación de un plan motivacional y bienestar en la empresa Central Manigua.

NOTA

De la sinceridad de sus respuestas, depende la satisfacción de sus expectativas.

1- Considera usted que esta Empresa es un buen lugar para trabajar

Totalmente en desacuerdo _____ En desacuerdo _____ Indeciso _____ De acuerdo _____ Totalmente de acuerdo _____

2- Puedo ascender en esta Compañía si hago el esfuerzo

Totalmente en desacuerdo _____ En desacuerdo _____ Indeciso _____ De acuerdo _____ Totalmente de acuerdo _____

3- Los salarios de esta empresa son competitivos con los de otras empresas del sector

Totalmente en desacuerdo _____ En desacuerdo _____ Indeciso _____ De acuerdo _____ Totalmente de acuerdo _____

4- Se manejan con justicia las decisiones para los ascensos de los empleados

Totalmente en desacuerdo _____ En desacuerdo _____ Indeciso _____ De acuerdo _____ Totalmente de acuerdo _____

Por que _____

5- Comprende las diferencias entre las prestaciones que ofrece la compañía

Totalmente en desacuerdo _____ En desacuerdo _____ Indeciso _____ De acuerdo _____ Totalmente de acuerdo _____

Por que _____

6- Mi puesto hace el mejor uso de mis habilidades

Totalmente en desacuerdo _____ En desacuerdo _____ Indeciso _____ De acuerdo _____ Totalmente de acuerdo _____

Por que _____

7- Mi carga de trabajo es desafiante, pero no demasiado pesada
Totalmente en desacuerdo_____ En desacuerdo_____ Indeciso_____ De
acuerdo_____ Totalmente de acuerdo _____
Por que_____

8- Mi jefe me brinda confianza
Totalmente en desacuerdo_____ En desacuerdo_____ Indeciso_____ De
acuerdo_____ Totalmente de acuerdo _____

9- Me siento con la libertad de proponer sugerencias a mi jefe
Totalmente en desacuerdo_____ En desacuerdo_____ Indeciso_____ De
acuerdo_____ Totalmente de acuerdo _____
Por que_____

10- Se lo que mi jefe espera de mi
Totalmente en desacuerdo_____ En desacuerdo_____ Indeciso_____ De
acuerdo_____ Totalmente de acuerdo _____
Por que_____

MIL GRACIAS

NOMBRE DEL ENCUESTADO:

AREA:

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

PLANTACIÓN CENTRAL MANIGUA

SEGMENTO: PERSONAS INVOLUCRADAS A LA EMPRESA CENTRAL MANIGUA S.A., DIRECTIVOS, OPERATIVOS.

OBJETIVO

1. Determinar el diagnóstico interno de la Empresa Central Manigua.
2. Proponer estrategias para mejorar las debilidades encontradas.

NOTA

De la sinceridad de sus respuestas, depende la satisfacción de sus expectativas.

1. Cuales han sido los factores externos a la empresa, que le han ocasionado mayores dificultades? _____

2. Cuales han sido los factores internos, de la empresa con los cuales ha tenido mayores dificultades? _____

3. Que actividades considera que debe adelantar para alcanzar sus propósitos? _____
4. Del personal bajo su mando, en su concepto, cuantos colaboradores conocen claramente sus funciones: TODAS _____ ALGUNAS _____
5. Para los compromisos que debe atender la empresa, con cuales personas asignadas, tiene mayores dificultades _____
porqué _____
6. Si tuviera que retirarse completamente de la empresa por un mes, hay personal que lo reemplazaría? _____
7. En el siguiente cuadro de aspectos legales, marque con una "X" los aspectos en que ha tenido mayores dificultades y especifique por que?

ASPECTOS LEGALES	HA TENIDO DIFICULTAD	PORQUE?			OTROS
		OLVIDO	DESCONOCIMIENTO	FALTA TIEMPO	
PRESTACIONES SOCIALES					
SEGURIDAD SOCIAL					
REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO					
REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD SOCIAL					
SUBSIDIO FAMILIAR					

8. Si se reúne periódicamente con su personal, en que aspectos le ayuda o le dificulta su trabajo? _____

9. Cual es le área que mas controla la Gerencia? Como la controla? _____

10. Que información hace falta para planear y programar _____

11. En que forma se verifica el cumplimiento de los planes y programas? _____

12. Se cumplen los compromisos adquiridos con los colaboradores _____

13. Que etapas del proceso podrían mejorarse? Porqué? _____

14. Que problemas técnicos se presentan en la producción? _____

15. La maquinaria y los equipos con que se cuenta, están de acuerdo con las características de la empresa?, es: SUFICIENTE _____ OBSOLETA _____ SUBUTILIZADA _____

16. Que medios emplea la empresa para conseguir su personal?

Propios trabajadores _____ Colegas envían candidatos _____ Prensa _____ Otro _____

17. Que elementos y medios utiliza la empresa para la selección de su personal?

Estudio de solicitud de empleo _____ Entrevista _____ Recomendaciones _____ Examen práctico _____

18. Que requisitos son exigidos para el ingreso a la empresa? _____

19. Que criterios se tiene en cuenta para la fijación de salarios _____

20. Se da información al trabajador nuevo en relación con la empresa? _____

21. Que formación se le da al trabajador nuevo en relación con su puesto de trabajo?
QUIEN LA HACE? COMO LA HACE?_____

22. Que seguimiento y evaluación se le hace al personal de la Empresa, con que frecuencia_____

23. Se hace alguna investigación de necesidades de formación del personal? SI__ NO__
EN QUE FORMA SE HACE?_____

MIL GRACIAS

ANEXO B:

FORMATOS

RECOLECCION DE FRUTO EN ACOPIO						
FECHA:		# Remisión:				
EMPRESA:						
CONTRATISTA:						
NUMERO ACOPIO	LOTE	TOTAL RACIMOS	NOVEDADES VER SM POD PL			
TOTAL						
_____			_____			
RECOLECTOR			SUPERVISOR			

COSECHA DE FRUTO DIARIO					
FECHA:		# Remisión:			
EMPRESA:					
CONTRATISTA:					
LOTE	TOTAL RACIMOS	TOTAL KILOS	NOVEDADES VER SM POD PL		
TOTAL					
ELABORO			APROBO		

ANEXO C: DIAGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

DEPARTAMENTO PREPARADO		ANALIZADO	Transp. de Fruto	de Fruto	FECHA:	12 - octubre-2004	APROBADO :	José M. Marìn	ACTUAL :	PROPUESTO	X		
ACTIVIDADES	H	José Marín GERENTE PRODUCCIÓN	H	Oscar González JEFE COSECHA	H	Magaly Cerón ASISTENTE	H	Julio Pereira SUPERVISOR	H	Seis OPERARIOS	H	Andrea Casanova SECRETARIA	H
1-Programación de vehículos.	15	*Determinar prioridades	3	* Preparar programas	3			*Determinar necesidades	3			*Enviar programa por fax a Oficina Cali	6
2. Supervisión de personal	30	* Dirigir el personal	6	*Control asistencia y suministro de herramientas	6	*Recibir y revisar asistencia	3	*Llevar registros de asistencia	6	*Recibir programación	3	*Suministrar herramientas	6
3-Programar máquinas	27	* Autorizar transporte	3	*Coordinar las prioridades	3			* Supervisión de lotes	9			*Atender radio base	12
4- Recolección de fruto de lotes a acopios	43	*Autorizar el personal	9	*Programar el personal y prioridades de evacuación	9			* Supervisar que todo el fruto se recolecte	9	*Llevar registro de lotes y cantidad recolectada	16		
5-Recolección de fruto de acopios a tolva	36	+Autorizar prioridades	4	* Revisión y control de acopios	3	*Recibir informes de producción de cada contratista	3	*Controlar que se evacue todo el fruto	9	*Colaboración general	17		
6- Transportar todo el fruto de a báscula	20	*Revisión de pesos de báscula.	5	*Supervisar hasta la báscula y recibir informe de peso.	6			*Control de cargue	9				
7-Rendir informes	18	*Revisión y control de	3	*Elaborar registro diario de producción	3	*Recibir documentos y reportarlo a Gerente	3	*Recolección de registros a operarios	3			*Pasar fax y archivarlo	6
8-Preparar documentos varios	15	*Control información	3	*Recolectar información de campo	3	*Liquidación a contratistas	6					*Copias de formatos en computador	3
9-Reunir a contratistas	18	*Análisis de necesidades	3	*Preparar información para programación de actividades	6	*Suministrar información	6					*Elaborar notificaciones	3
10-Reunión de personal involucrado en el proceso.	21	*Programación de trabajos de acuerdo a requerimiento de campo	3	* Programaciones de personal según los requerimientos.	6	*Atender consultas y novedades de personal	12						
11- Actividades varias	45	*Reuniones, dirigir comités, correspondencia, varios.	6			*Varios	15			*Revisión y mantenimiento de maquinas	12	*Varios almacén	12
TOTALES	288		48		48		48		48		48		48

ANEXO D: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

No,	ACTIVIDAD	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	planeacion	-----	-----																		
2	Recolec.de info. A contra.			-----	-----																
3	Encuesta a personal adm					-----	-----	-----													
4	Recolpilacion de datos									-----	-----	-----									
5	analisis de informacion											-----	-----								
6	identificacion de problme. Priori.													-----	-----	-----					
7	Busqueda causas y puntos cri.																	-----	-----	-----	
8	estudio de alternanati. De soluc.																	-----	-----	-----	-----
9	Presentacion del plan de mejora																			-----	-----
10	capacitacion del plan																			-----	-----
11	Prueba y puesta en marcha																			-----	-----
12	funcionamiento normal del plan																			-----	-----
13	Supervision del plan																			-----	-----
14	Entrega de informe a nov-04																			-----	-----

CONVENCIONES:
 Proyectado : **————**
 realizado : **-----**

ANEXO E: FOTOGRAFIAS

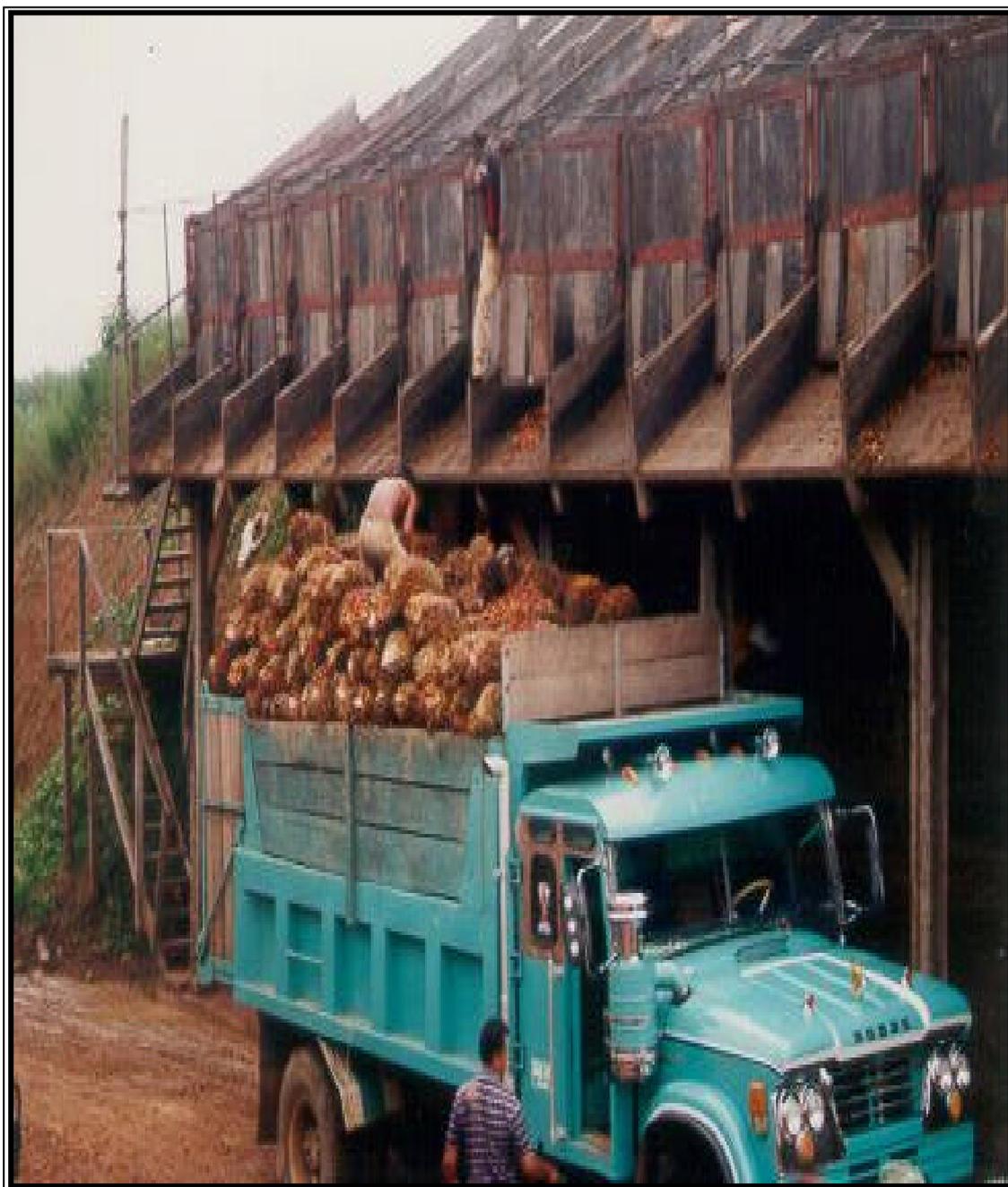
- FOTOGRAFIA DE PALMA ACEITERA



ACOPIO DE FRUTO EN EL SUELO



ACOPIO DE FRUTO EN TOLVA



CARGUE DE FRUTO A REMOLQUES



CARGUE DE FRUTO DE REMOLQUE A VEHICULO



ANEXO F - MANUAL DE CORTE DE FRUTO



MANUAL PARA EL CORTE DE FRUTO

PRESENTACIÓN

Dentro del marco del proyecto del PLAN MOTIVACIONAL Y BIENESTAR DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA CENTRAL MANIGUA S.A., se ha desarrollado este manual para el corte de fruto como resultado de un proceso minucioso de estudio del método de corte de fruto.

El corte de fruto es considerado una de las actividades más importantes dentro del proceso agroindustrial, tanto a nivel económico como administrativo.

Allí es donde con la acción del cortador se define la cantidad y calidad de aceite a obtener en el proceso de extracción, al decidir cuál es el momento adecuado para cortar un racimo en estado óptimo de madurez.

Este manual pretende ofrecer al personal administrativo, técnicos y operarios una guía para corte de fruto, con el objeto de mejorar la ejecución técnica de la labor, de tal manera que se realice en forma segura y eficiente, contribuyendo al bienestar de los trabajadores y del sector palmicultor colombiano

HOLA, SOY COLABORADOR PARA ESTE PLAN MOTIVACIONAL Y BIENESTAR DEL TALENTO HUMANO EN CENTRAL MANIGUA S.A.



*Trabajo en una
plantación de palma
de aceite en
Colombia y me
dedico a cortar
fruto*

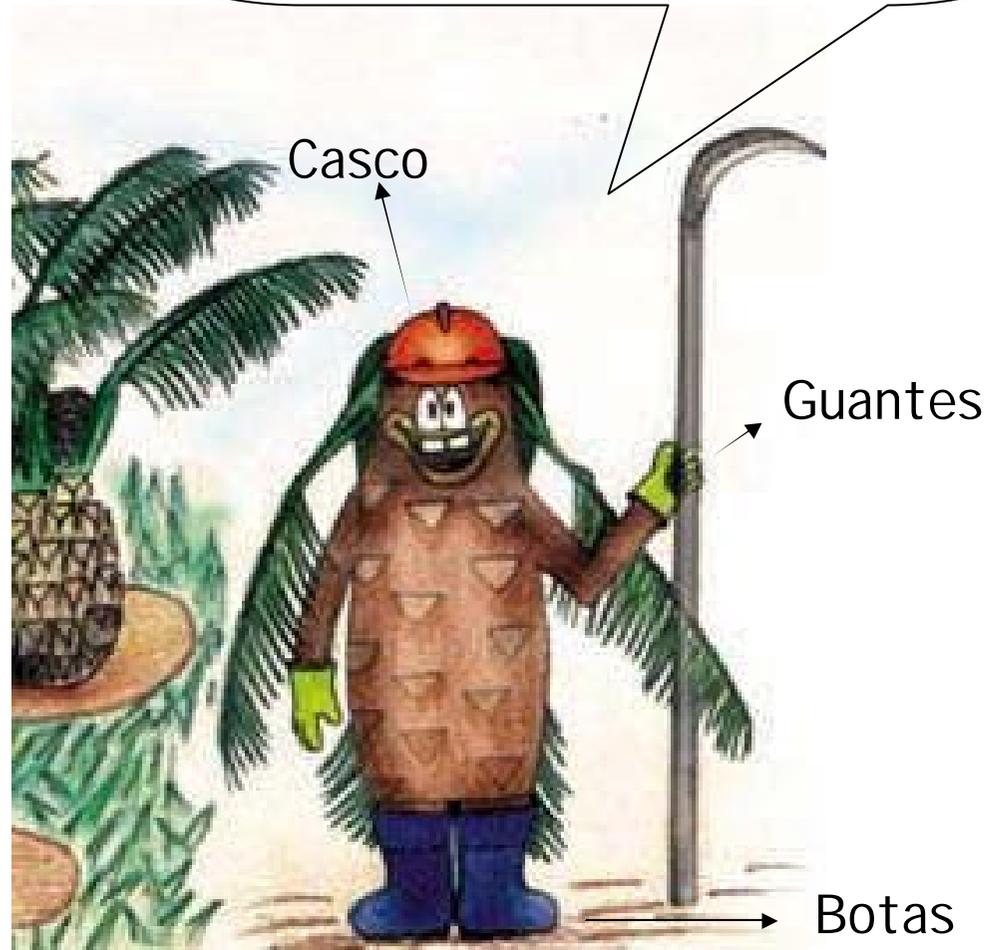
Quando nuestras palmas cumplen de dos a tres años de sembradas, empiezan a producir y se inicia la cosecha del fruto... *Llegó el momento de cortar y recoger los racimos*



Quando cortamos un racimo maduro estamos recogiendo la inversión realizada en el vivero, siembra y en todas las demás actividades que hacemos diariamente para mantener nuestras palmas sanas y fuertes durante toda su vida productiva.

*Ahora te voy a mostrar como
cortamos el fruto de la
palma de aceite!*

*Primero, nos
colocamos los
implementos de
seguridad para
prevenir y evitar
lesiones graves
en caso de
accidente*



Luego, alistamos nuestras herramientas para corte dependiendo de la altura de la palma donde vamos a cortar, así....



**Cinzel para
palmas pequeñas**



**Palín para palmas
medianas**



**Cuchillo malayo para
palmas más altas**

AFILADO DE LAS HERRAMIENTAS

*Antes de salir a los lotes,
afilamos nuestras
herramientas en las mulerias*

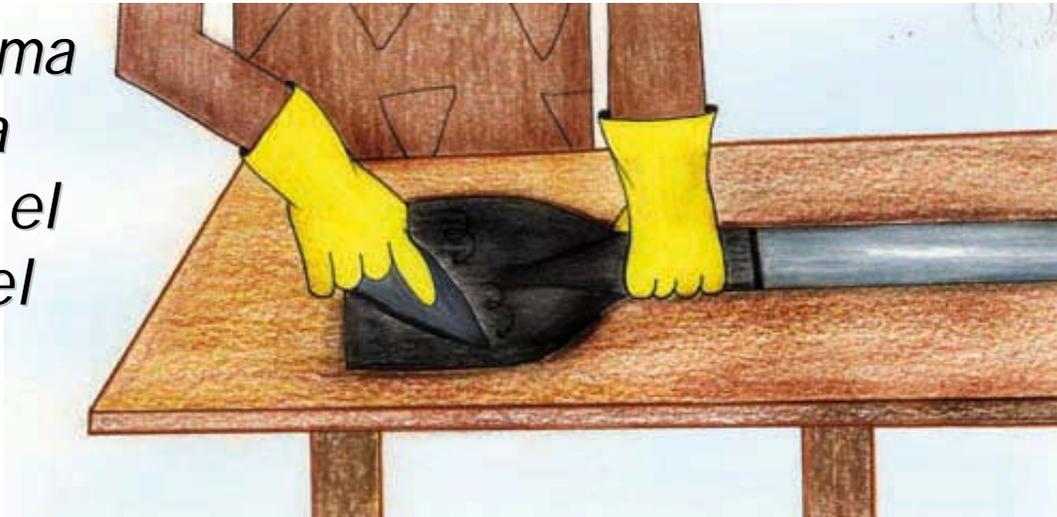


*Para afilar el cuchillo malayo,
hacemos un movimiento circular*

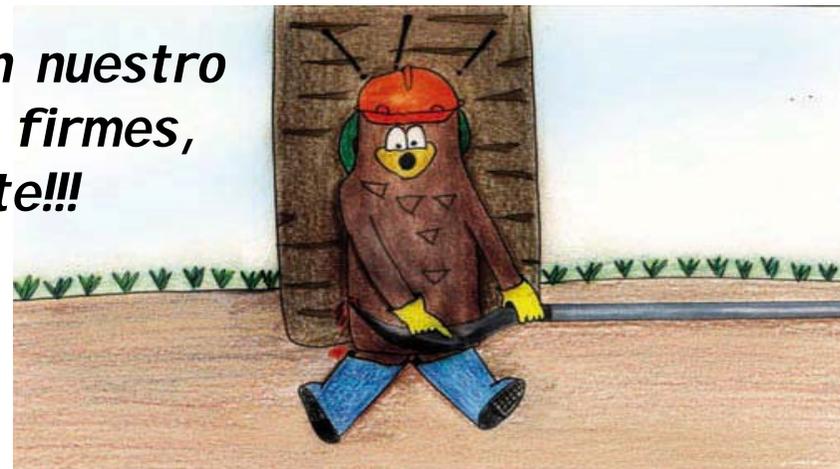
*Allí buscamos un
lugar firme y de
altura adecuada
en donde apoyar
las herramientas
y las afilamos con
la piedra lima.*



*De la misma
manera
afilamos el
palín y el
cincel*



*Si apoyamos las herramientas en nuestro
cuerpo o en superficies no muy firmes,
podemos sufrir un accidente!!!*

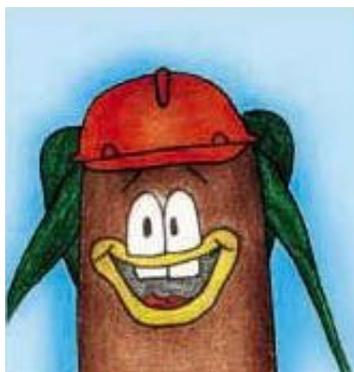


Cuando tenemos todo listo, nos vamos a cosechar...

Además de estas herramientas, alistamos la carreta y todo lo que necesitamos para cumplir con nuestra labor.



Ahora te contaré cómo sabemos que un racimo está listo para ser cortado; es decir, cuando le podemos sacar el máximo de aceite con la mejor calidad...



Cuando el racimo está listo para ser cortado hay unas características que nos permiten reconocerlo:

El color del fruto presenta unos tonos rojos anaranjados





Adicionalmente, encontramos uno o más frutos sueltos en los racimos y en los platos de la palma.

Siguiendo estos criterios, hacemos nuestro trabajo con calidad!!

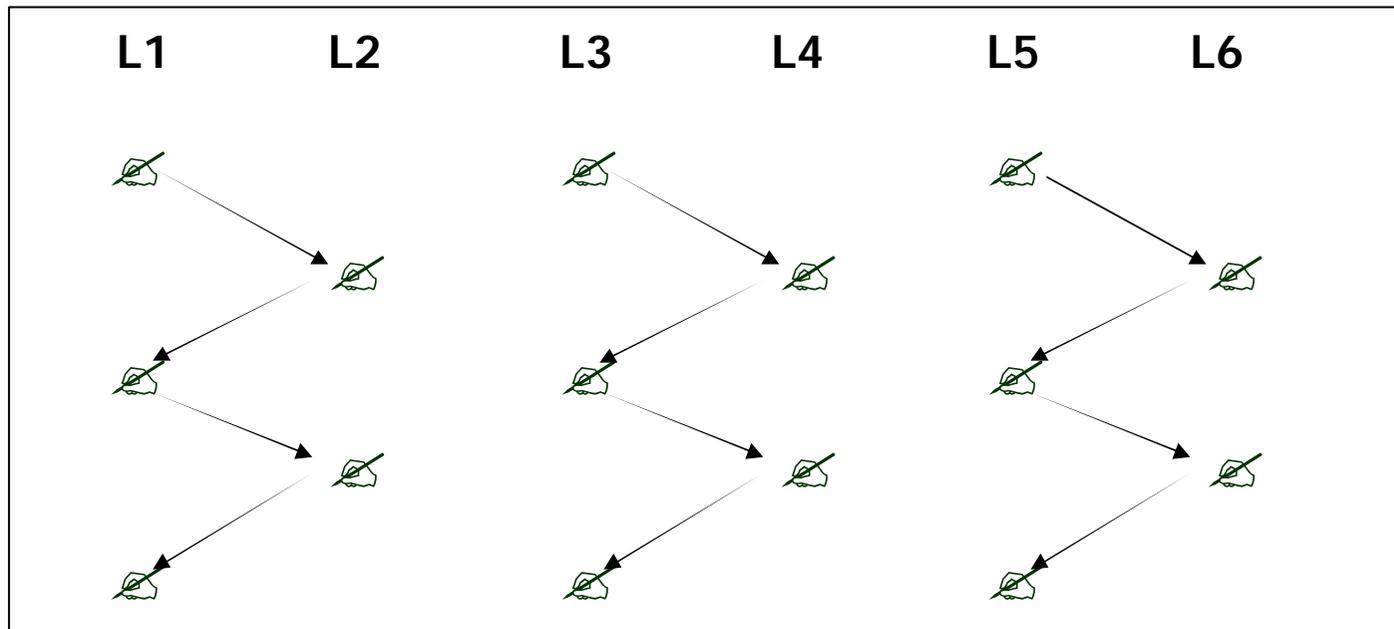
Si cortamos racimos verdes, se pierde tiempo, esfuerzo y además el trabajo realizado en la planta de extracción, porque los frutos verdes no contienen aceite.

Por otra parte, un racimo demasiado maduro contiene sustancias que aumentan la acidez, generando problemas de calidad.

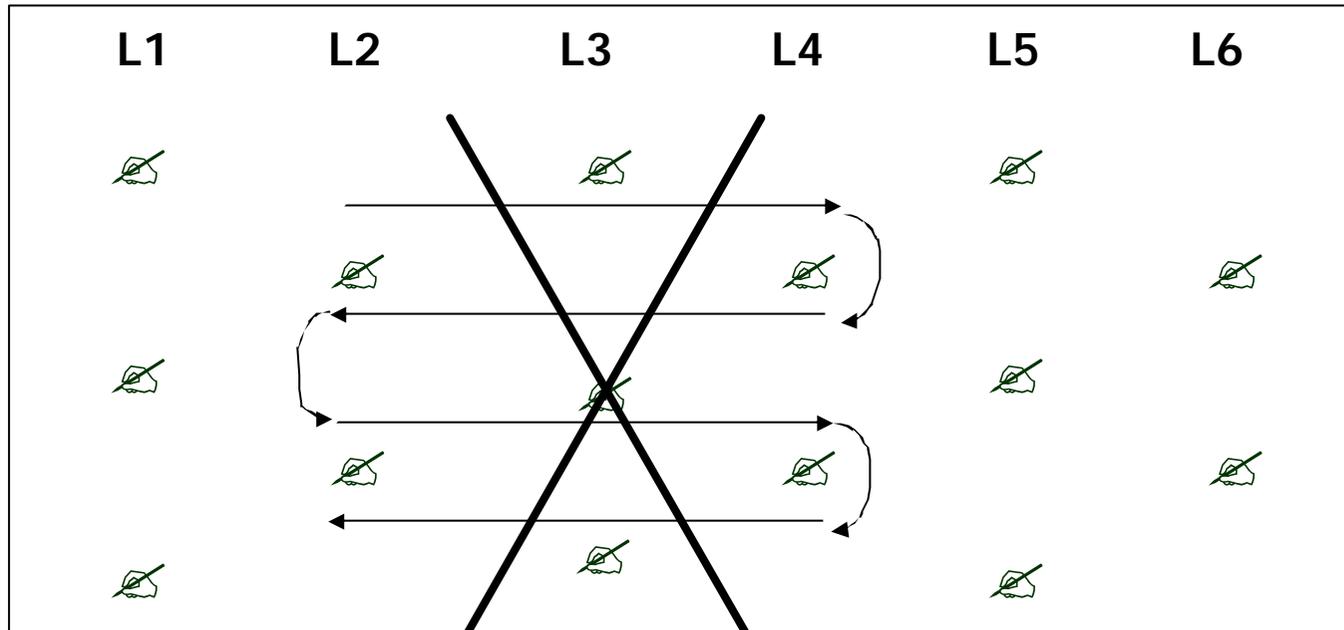


***Somos nosotros los cortadores de fruto,
quienes tomamos la decisión más importante
del proceso: Cuándo cortar el racimo!!!***

LOCALIZACIÓN DE LOS RACIMOS MADUROS



Una vez llegamos al lote empezamos a recorrer todas las líneas y palma por palma, dando una vuelta a su alrededor en busca de racimos maduros. De esta manera evitamos que se nos queden racimos en el campo, lo cual es una pérdida para nosotros y la empresa.



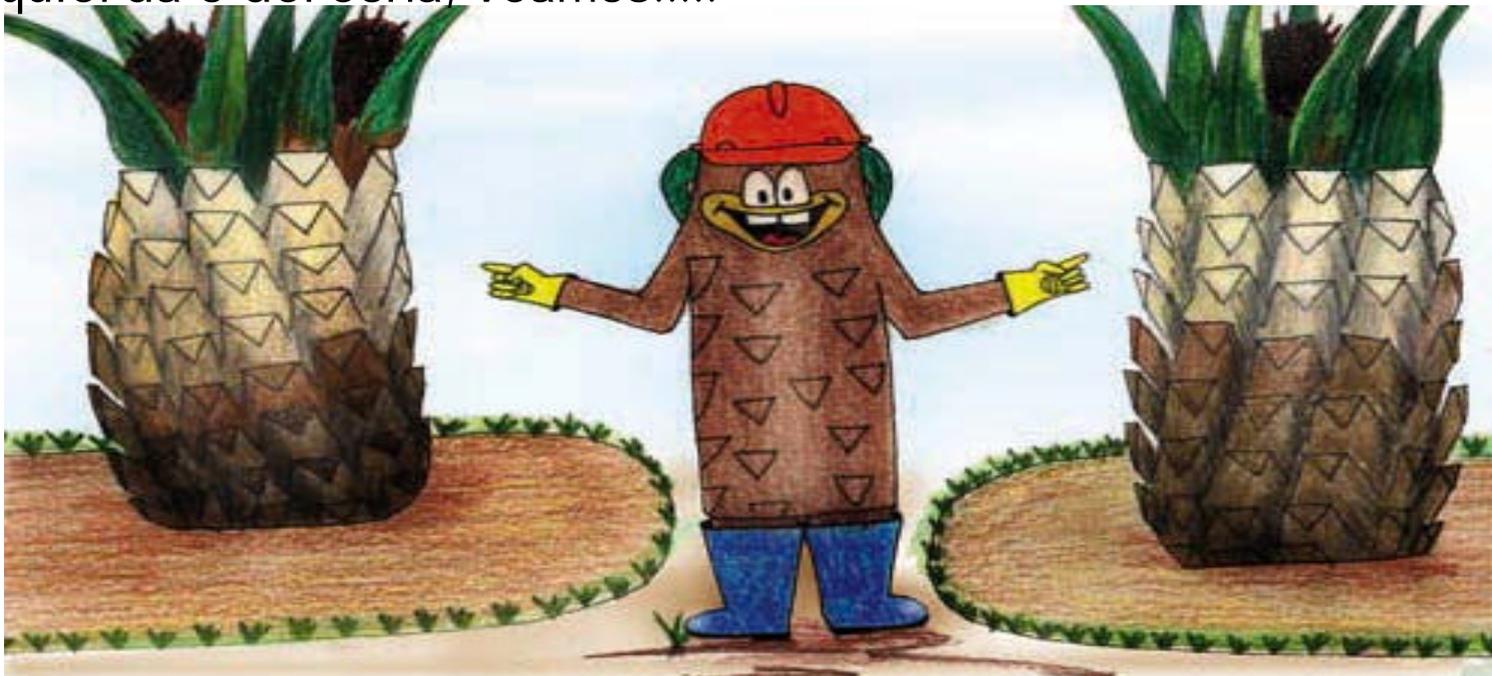
Si recorremos más de una línea, pueden quedarse racimos maduros sin cortar y en un próximo corte estarán sobremaduros y así todos perdemos, directivos y trabajadores.

Recorriendo línea por línea garantizamos la calidad en nuestro trabajo y todos ganamos.

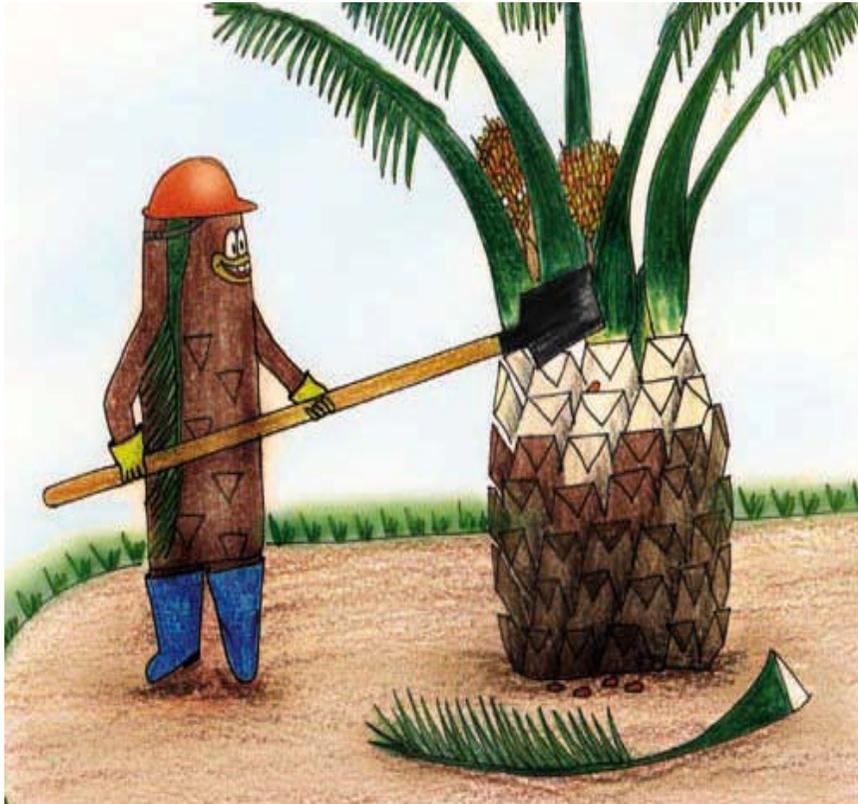
ALISTAMIENTO PARA EL CORTE

Cuando hemos localizado un racimo maduro, lo primero en que nos fijamos es en la distribución de las hojas en el estipe y la posición del racimo que vamos a cortar; te explicaré porqué:

La forma como se distribuyen las hojas alrededor del estipe es llamada la **Filotaxia de la Palma** y puede tener una inclinación natural hacia el lado derecho o el izquierdo, formando una espiral a su alrededor; de igual manera, los racimos tienden a inclinarse hacia la izquierda o derecha, veamos.....



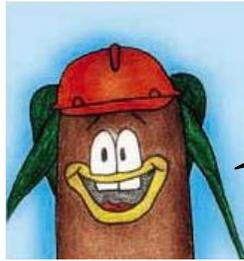
“La distribución de las hojas y la posición de los racimos determinan el ángulo desde el cual debemos cortarlos”



Si las hojas y los racimos se dirigen hacia la derecha, debemos cortarlas desde la izquierda, insertando la herramienta por el lado izquierdo para que el corte sea más fácil

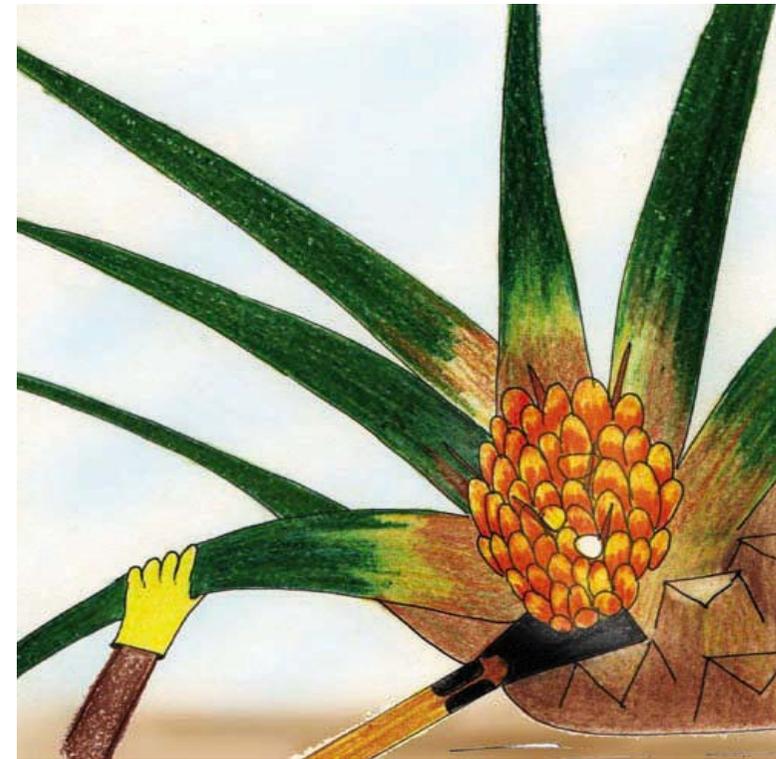


De la misma manera, si la inclinación es hacia la izquierda, debemos cortar desde el lado derecho



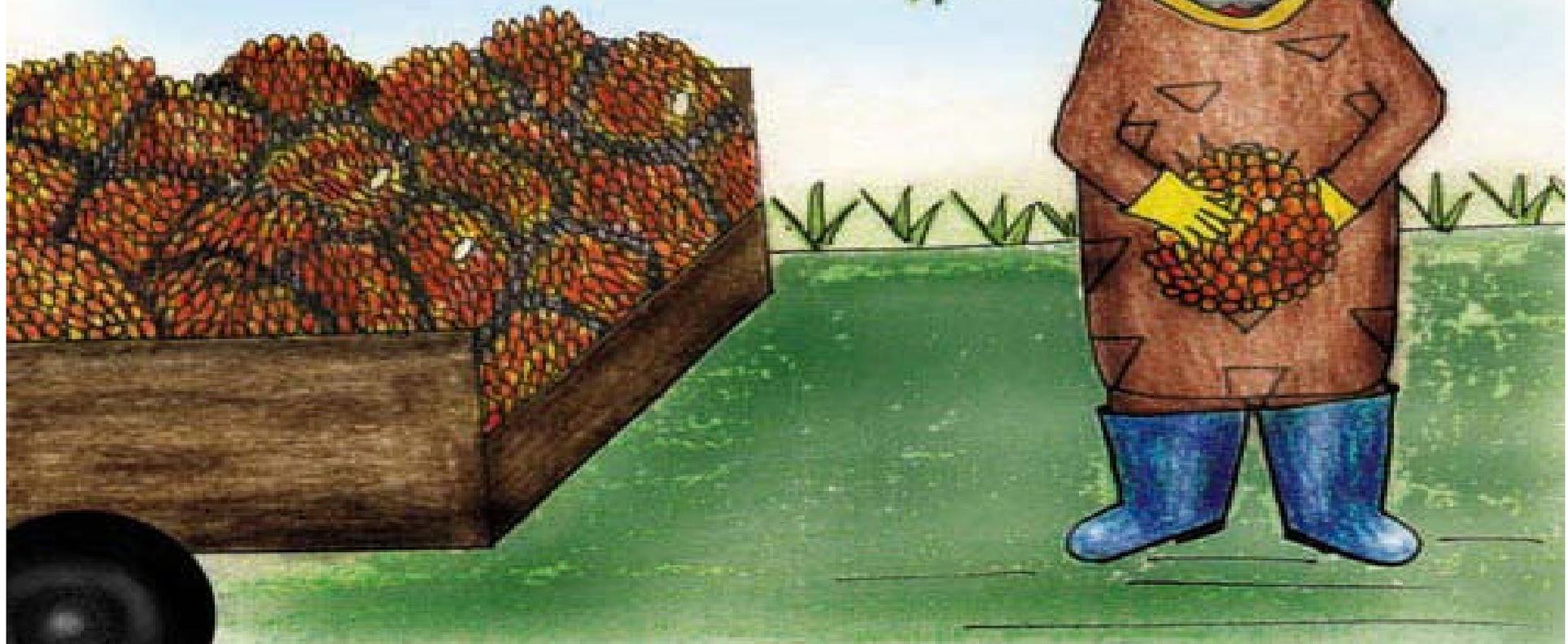
Ahora te mostraré como cortamos en las palmas pequeñas que inician el ciclo productivo

Cuando localizamos un racimo maduro, nos dirigimos hacia la palma y apartamos las hojas dejando espacio para manejar la herramienta.



Luego cortamos el racimo sin cortar las hojas a la palma; es decir, le robamos el racimo a la palma

Finalmente sacamos el racimo y los frutos sueltos con la mano y lo depositamos en la carreta para llevarlo hasta cerca de la vía, desde donde luego será llevado a la planta extractora. No debemos olvidar recoger las pepas que quedan atrapadas entre las hojas



Cuando nuestras palmas tienen su corona a un metro de altura, empezamos a cortar sus hojas.



Primero observamos el sentido de la filotaxia y nos ubicamos de acuerdo a su orientación, tal como te explicamos, recuerdas??



*Entonces, tomamos nuestra
herramienta con las dos manos y
cortamos con fuerza las hojas que
están por debajo del racimo*

Así podemos ver el pedúnculo y
cortar el racimo de frutos sin
más esfuerzo del necesario

*Ahora te enseñaremos como cortamos
en palmas altas.....*

*Para el corte usamos
unas herramientas
llamadas cuchillos
malayos, que se acoplan
al extremo de una
extensión o tubo hecho
de un material liviano.*

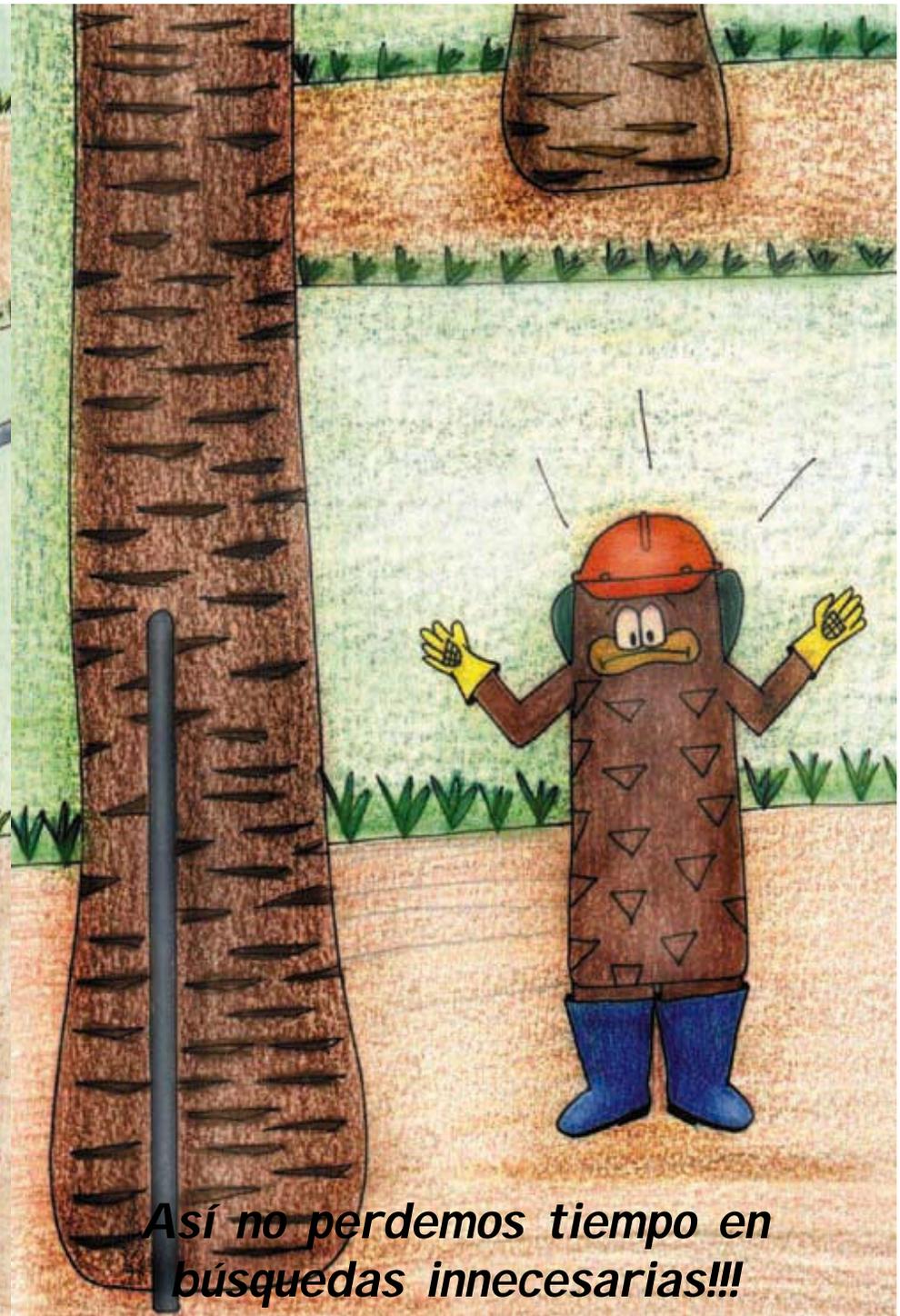
*Para hacer más eficiente la labor
usamos la antena telescópica que
nos permite cortar en palmas con
diferente altura*





Luego caminamos por el lote buscando los racimos maduros, teniendo mucho cuidado al cargar la herramienta... nos podemos caer y sufrir un accidente!!

**Cuando llevamos una extensión
adicional o acople, la cargamos en
la espalda**



**Así no perdemos tiempo en
búsquedas innecesarias!!!**



Quando encontramos un racimo maduro, apoyamos el extremo de la extensión en el piso y la levantamos con las dos manos, hasta que el cuchillo llegue a la corona de la palma



Observamos la filotaxia e introducimos el cuchillo de acuerdo a la inclinación de la hoja

Luego nos ubicamos a cierta distancia de la palma, haciendo que la extensión forme un ángulo aproximado de 30 grados con el estipe de la palma a cortar, así →



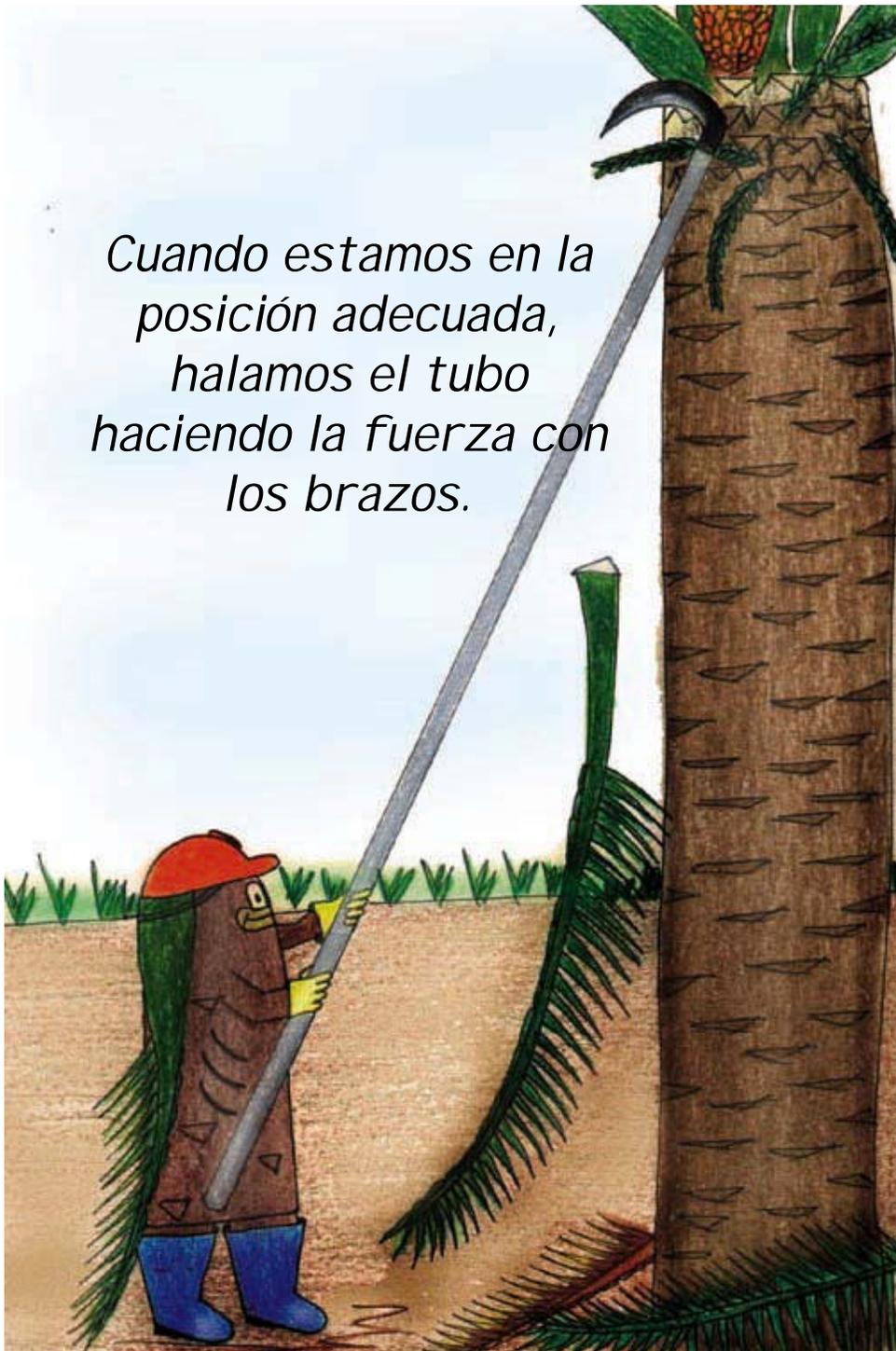
Cuando el ángulo es muy grande, es más difícil el corte.



Y si es muy pequeño, nos puede caer la hoja o el racimo encima.



Quando estamos en la posición adecuada, halamos el tubo haciendo la fuerza con los brazos.



Si hacemos la fuerza con todo el cuerpo, no cortaremos el racimo, maltrataremos nuestra columna vertebral y demoramos cortando el racimo



Así cortamos las
hojas que se
encuentran por
debajo del racimo



Luego cortamos el
racimo...



“El corte de fruto
es más una cuestión
de habilidad que de
fuerza”



Quando terminamos el corte, dejamos caer la herramienta con cuidado para evitar que se quiebre!

Si trabajamos en grupo, nuestros compañeros recogerán los racimos, el fruto suelto y limpio, cortarán el pedúnculo al racimo, picarán y acomodarán las hojas y limpiarán los platos para que la próxima vez podamos realizar una buena labor.

Si trabajamos solos, después de cortar cada racimo procederemos a realizar individualmente las mismas actividades que acabamos de mencionar.

Somos conscientes que en nuestras manos se encuentra la parte más importante de la labor, por ello trabajamos con constancia y dedicación por el futuro de nuestro país.



