



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Análisis de la satisfacción de las necesidades del personal
operativo en una empresa petrolera**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Fátima Nicol Avila Lazo

**Revisor(es):
Dra. Mariela García Rojas**

Piura, mayo de 2019

A Dios, por guiarme.

A mis padres Wilfredo y Alicia por un sin

número de motivos



Prefacio

Actualmente la importancia de las necesidades de los colaboradores de una empresa es cada vez más evidente. La falta de atención de éstas, pueden llevar a afectar el rendimiento en las actividades, productividad de la empresa, falta de compromiso e identificación entre otras variables que influyen en el clima laboral.

Este trabajo de suficiencia profesional, se presenta enfocado a identificar y analizar la satisfacción de las necesidades del personal dentro de la empresa de hidrocarburos ubicada en el norte del país.

Se pretende recoger información que permita establecer un plan de acción cuyo resultado responda a la debida atención de estas necesidades, logrando que el personal operativo perciba el compromiso de la empresa para con ellos.

No quisiera terminar este breve prólogo sin antes agradecer a las personas que han sido de gran apoyo a lo largo de estas nueve semanas. En primer lugar, a Dios por guiarme en la vida, a mis padres por hacer posible mi desarrollo profesional y por su incondicional apoyo para seguir adelante, a la PhD. Mariela García Rojas por las valiosas asesorías brindadas para el desarrollo de este trabajo y a un gran amigo que fue mi soporte para no rendirme ante las dificultades.

Resumen Analítico-Informativo

“Análisis de la satisfacción de las necesidades del personal operativo en una empresa petrolera”

Fátima Nicol Avila Lazo

Revisor(es): Dra. Mariela García Rojas

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciada en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, Mayo de 2019

Palabras claves: Necesidades Humanas / Motivos / Satisfacción / Balance en la organización / Comunicación Directa

Introducción: En el presente trabajo se analiza la satisfacción de las necesidades del personal operativo en la empresa petrolera objeto de estudio, demostrando que la atención de las necesidades (psico-corpóreas, cognoscitivas y afectivas) influye en la calidad del vínculo laboral de la relación entre la empresa y el colaborador.

Metodología: Para el desarrollo del tema de estudio se integró conocimientos teóricos en base a necesidades humanas, balance de la organización, motivos y calidad motivacional; fundamentos en materia de gobierno de personas, enmarcados en la visión humanista de Juan Antonio Pérez López. Estos facilitaron la práctica empresarial ayudando a elaborar acciones para la solución de problemas detectados.

Resultados: El resultado redundó en la atención de algunas necesidades del personal operativo cuya desatención causaba un impacto negativo en el rendimiento de sus actividades y su compromiso con la empresa.

Conclusiones: Al reconocer las necesidades del personal operativo, y atender en lo posible algunas de ellas, se logró mejorar la relación entre empresa y trabajador, dando como resultado un mejor desempeño laboral e influyendo en el clima organizacional.

Fecha de elaboración del resumen: 21 de mayo de 2019

Analytical-Informative Summary

Analysis of the satisfaction of the needs of the operative personnel in an oil company

Fátima Nicol Avila Lazo

Advisor: Dra. Mariela García Rojas

Professional sufficiency work

Degree in Business Administration

Universidad de Piura. Faculty of Economic and Business sciences

Piura,

Keywords: Human needs / motives / satisfaction / organization Balance / Direct communication.

Introduction: this paper analyses the satisfaction of the needs of operative personnel in the oil company under study, demonstrating that the attention of needs (psycho-corporeal, cognitive and affective) Influences the quality of the employment relationship between the company and the collaborator.

Methodology: For the development of the topic of study was integrated theoretical knowledge based on human needs, balance of the organization, motives and motivational quality; fundamentals in the matter of government of people, framed in the humanist vision of Juan Antonio Pérez López. These facilitated business practice by helping to develop actions to solve detected problems.

Results: The result resulted in the attention of certain needs of the operative personnel whose neglect caused a negative impact on the performance of their activities and their commitment to the company.

Conclusions: Recognizing the needs of the operative staff, and taking care as much as possible, the relationship between the company and the worker was improved, resulting in a better job performance and influencing the organizational climate.

Summary date: May 21, 2019

Tabla de contenido

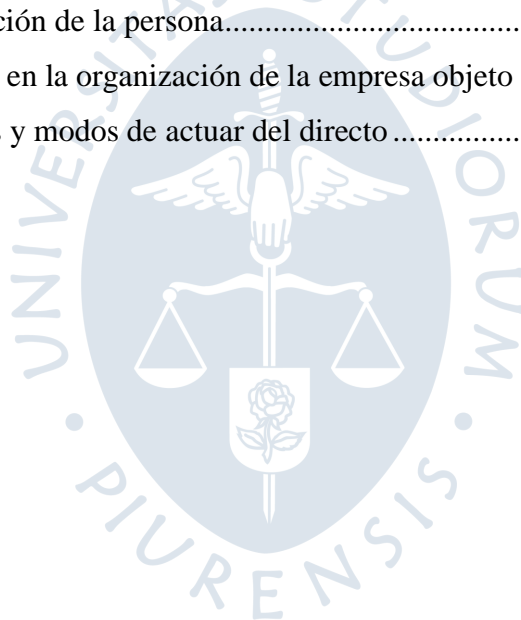
Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos generales	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.1.1. Ubicación.....	3
1.1.2. Actividad	3
1.1.3. Noción de Misión y Visión de la empresa	4
1.1.4. Organigrama.....	4
1.2. Descripción general de experiencia profesional	4
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	4
1.2.2. Propósito del puesto	5
1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe	5
1.2.4. Resultados concretos logrados	6
Capítulo 2 Fundamentación	7
2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional	7
2.1.1. Las necesidades humanas	7
2.1.2. Balance en la organización.....	7
2.1.3. Motivos y calidad motivacional	8
2.2. Descripción de las acciones, metodología y procedimientos.....	10
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	13
3.1. Aportes	13
3.2. Desarrollo de experiencias	15

Conclusiones	17
Recomendaciones	19
Referencias bibliográficas.....	21
Anexos	23
Anexo 1. Organigrama de la empresa objeto de estudio (a diciembre 2018)	25
Anexo 2. Motivos y modos de actuar.....	26
Anexo 3. Balance en la organización antes de aportes realizados	27



Lista de tablas

Tabla 1.	Balance entre lo que puede dar la empresa y recibir del trabajador	8
Tabla 2.	Relación entre las necesidades, motivos, resultados de la acción y satisfacción de la persona.....	9
Tabla 3.	Balance en la organización de la empresa objeto de estudio	14
Tabla 4.	Motivos y modos de actuar del directo	15



Introducción

Este trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo analizar la satisfacción de las necesidades humanas del personal operativo de una empresa petrolera y se reflexiona en relación a los resultados obtenidos.

El primer capítulo se divide en dos partes, la primera da a conocer la descripción general de la organización objeto de estudio, empezando por los datos generales hasta llegar a los más específicos. La segunda parte, describe la experiencia profesional de la autora dentro del puesto como Auxiliar de Recursos Humanos, el proceso de estudio del presente trabajo y los resultados concretos.

El segundo capítulo, contiene los fundamentos teóricos y prácticos, además de la descripción de acciones, metodologías y procedimientos necesarios para resolver la problemática de la empresa.

Finalmente, en el capítulo tres se presentan los aportes realizados y la experiencia obtenida de la autora.

Con el desarrollo de los capítulos podemos llegar a presentar conclusiones y recomendaciones con respecto a los resultados obtenidos.

Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa¹

La empresa que se tomó como referencia tiene aproximadamente 10 años en el sector de hidrocarburos, a través del tiempo ha ido consolidando su posición como prestadora de servicios de perforación, *workover* y *pulling*² de pozos de petróleo y gas.

Se encuentra dentro del área de *Upstream* (producción y exploración) del sector, específicamente dentro de la perforación exploratoria y preparación de pozos para la posterior extracción de petróleo y gas.

Cuenta con un aproximando de 190 colaboradores entre administrativos y personal operativo, esta cifra suele variar de acuerdo a la cantidad de servicios solicitados.

1.1.1. Ubicación

Se encuentra ubicada en la zona norte del país.

1.1.2. Actividad

Se dedica a brindar servicios de perforación, *workover* y *pulling* de pozos petroleros y gas.

¹ Por respeto a la confidencialidad de la empresa objeto de estudio no se presenta de manera detallada.

² El servicio de *workover* se refiere al mantenimiento y acondicionamiento de pozos petroleros y gas y el servicio de *Pulling* se refiere al cambio de instalación del sistema (varillas) de bombeo de crudo en un pozo en producción

1.1.3. Noción de Misión y Visión de la empresa

- **Misión:** Se especializa en brindar servicios de perforación, *workover* y *pulling* de pozos de petróleo y gas con el más alto estándar de calidad, seguridad y cuidado del medio ambiente, procurando la satisfacción de los clientes. Así mismo, mantener el desarrollo profesional y humano, orientado al perfeccionamiento constante de las actividades con la debida protección al medio ambiente y a las comunidades locales.
- **Visión:** Llegar a ser el mayor prestador de servicios de perforación, *workover* y *pulling* de pozos de petróleo y gas a nivel nacional, e iniciar a nivel internacional la prestación de servicios en diversos países de Latinoamérica.

1.1.4. Organigrama

Se encuentra ubicado en el Anexo 1

1.2. Descripción general de experiencia profesional

La autora ingresó en la posición de Auxiliar de Recursos Humanos en el año 2018 como apoyo a la coordinadora del área.

1.2.1. Actividad profesional desempeñada

Las funciones correspondientes a la posición de auxiliar de recursos humanos fueron:

1. Entregar documentos al personal como: Boletas de pago, T- Registros (SUNAT), certificados de CTS, entre otros de carácter formal establecido en el reglamento interno (comunicados gerenciales, perfiles de puestos, documentos de ingreso, amonestaciones, etc.).
2. Apoyo en la firma de renovación de contratos.
3. Actualizar fechas de ingreso y reingreso del personal para llevar un control del goce vacacional y una adecuada programación de exámenes médicos anuales.
4. Recepcionar hojas de vida, verificar requisitos de acuerdo al perfil solicitado en los diferentes puesto de trabajo y programar sendas entrevistas de trabajo.
5. Realizar y llevar el control de ingresos y salidas a través del registro de asistencia del personal operativo y administrativo.

6. Realizar el Tareo y record de pago³ mensual del personal para reportarlo al jefe directo para su envío al área encargada de realizar el pago.
7. Actualización de la dotación (programación) de los turnos y descansos del personal de forma mensual.
8. Mantener actualizada la documentación de los archivos con la certificación, capacitación y hojas de vida del personal operativo que labora en cada equipo, tanto en oficinas administrativas (Recursos Humanos y Seguridad) y oficinas operativas en caso se dé alguna auditoría.
9. Realizar el pedido de indumentaria para el personal ingresante.
10. Ejecutar el programa de capacitación, coordinar la logística necesaria para su desarrollo y presentar informes correspondientes.
11. Atención personalizada para resolver consultas e inquietudes del personal.
12. Apoyo en trámites de afiliación de derechohabientes (SUNAT) y seguro de salud (Essalud o privado).
13. Tramitar pases de trabajo para que el personal operativo pueda ingresar a las diferentes locaciones a desempeñar sus actividades.

1.2.2. Propósito del puesto

El puesto, tiene como objetivo contribuir en el desarrollo de las actividades a través de las funciones asignadas por el Coordinador de Recursos Humanos. Para un mejor resultado se tuvo que conocer las normas y procedimientos establecidos.

El reto principal fue entablar contacto con el personal, logrando recoger sugerencias favoreciendo una participación más activa del área de Recursos Humanos.

1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe

El informe que se presenta tiene por objeto analizar la satisfacción de las necesidades del personal operativo de la empresa; enmarcar las acciones y aportes realizados por la autora, valiéndose de conceptos y de la visión humanista de la empresa del Dr. Juan Antonio Pérez López. A partir del Cuadro Balance en la

³ Tareo: termino de uso regular en el sector que se refiere al registro diario del personal (guardias diurnas y nocturnas, descansos médicos, faltas, vacaciones, etc.). se presenta en un cuadro que sirve para la elaboración de un récord de pago es un cuadro donde se sustenta el pago de horas extras y capacitaciones.

organización que recoge las relaciones de equilibrio entre lo que una empresa puede dar y recibir de parte de sus colaboradores, se analiza el nivel de atención de las necesidades humanas a saber, materiales, cognoscitivas y afectivas del personal operativo por parte de la organización y se reflexiona en relación a los resultados que se obtienen. Se concluye el análisis refiriendo la calidad de las acciones directivas que resultan en contra partida del personal operativo.

Las áreas involucradas directamente en el análisis son: Operaciones, Mantenimiento, Taller de Reparación, Transporte, Equipos de *workover* y *pulling* y perforación, en las cuales trabajan aproximadamente 190 personas.

1.2.4. Resultados concretos logrados

1. Los aportes detallados en el capítulo 3, permitieron una mejora en la atención de las necesidades (materiales, cognoscitivas y afectivas) del personal operativo que causaban incomodidades y afectaban la identificación con la empresa.
2. Mantener una comunicación directa y constante con el personal operativo, permitió conocer las necesidades reales de ellos, resolver eficientemente las consultas e inquietudes y valoren la preocupación de la empresa por su opinión.
3. Un mejor control de entrega de boletas de pago, generó la disminución del tiempo de tres meses a un mes.
4. Las charlas sobre boletas de pago tuvieron como resultado una mayor comprensión de la información contenida en éstas y una disminución de dudas.
5. En cuanto a la implementación de dinámicas y talleres para el desarrollo de las capacitaciones, se logró una mayor participación del personal, se incentivó el trabajo en equipo y fortaleció las relaciones interpersonales.
6. Se logra promover la comunicación ascendente generando que el personal operativo pueda sugerir ideas para una mejor búsqueda de alternativas de solución.
7. Contar con la data del periodo vacacional a través de un cuadro Excel, permitió disminuir en un 80 % el incumplimiento en el otorgamiento del goce vacacional.

Capítulo 2

Fundamentación

2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional

2.1.1. Las necesidades humanas

Las necesidades humanas nacen por un sentimiento de carencia unido con el afán de satisfacerla. Según (Ferreiro & Alcázar, 2008, pág. 24) los hombres sentimos insatisfacción cuando tenemos alguna necesidad que no está cubierta. Esto nos lleva a hacer planes y actuar para cubrir estas necesidades y, al conseguirlo, sentimos satisfacción. Actuamos movidos por la búsqueda del logro de satisfacciones porque no somos indiferentes a lo que nos ocurre.

Pérez López (1993), menciona que “el mejor enfoque nos parece aquél que clasifica las necesidades en tres grandes grupos” (citado en Ferreiro & Alcázar, 2008, pág. 25). A saber, las necesidades psico-corpóreas, se asocian con aquellas cosas externas a nosotros, esta enlazada con las sensaciones de placer (placer: medida de valor en cuanto se satisface); las necesidades cognoscitivas, están ligadas con el incremento del conocimiento, saber controlar la realidad, hacer las cosas y conseguir lo que se quiere; y las necesidades afectivas, asociadas con el logro de relaciones adecuadas con otras personas. (Ferreiro & Alcázar, 2008)

2.1.2. Balance en la organización

Este tema hace referencia a la relación entre la organización y los empleados, para conocer qué es lo que pueden dar y, recíprocamente, recibir cada uno de ellos. (Ferreiro & Alcázar, 2008)

Se hace hincapié a dos preguntas: ¿Qué puede dar la organización a sus colaboradores? y ¿Qué puede dar el colaborador a la organización? La primera está en función a los aportes que logren satisfacer las diferentes necesidades humanas (psico-corpóreas, cognoscitivas y afectivas), la segunda, lo que la empresa puede recibir de sus colaboradores depende de la satisfacción de sus necesidades. (Ferreiro & Alcázar, 2008)

Tabla 1. Balance entre lo que puede dar la empresa y recibir del trabajador

<i>Necesidades humanas</i>	<i>Qué puede dar la empresa al empleado</i>	<i>Qué se puede pedir al empleado</i>
<i>Materiales</i>	Dinero, status, información, contrato de trabajo, premios o castigos.	Bienes, servicios, productividad, cumplir el contrato laboral, función formal, tarea.
<i>Cognoscitivas</i>	Equipos autodirigidos, enriquecimiento del puesto, empowerment, cauces de acción, formación, etc.	Iniciativa, creatividad, sugerencias, ideas, ingenio, poner atención en lo que hace.
<i>Afectivas</i>	Ayuda para superarse como persona, gratitud, estima, confianza, justicia, equidad.	Lealtad, identificación, capacidad de sacrificio por la empresa.

Fuente: Ferreiro & Alcázar, Gobierno de personas en la empresa. (2002)

2.1.3. Motivos y calidad motivacional

Pérez López (1996), menciona que: Motivo es la realidad en cuanto se prevé que proporcionará una satisfacción, es decir, en cuanto la consideramos valiosa. Motivo y valor es lo mismo: consideramos valioso aquello que puede producir satisfacción, y algo valioso puede ser motivo para actuar. (Citado en Ferreiro & Alcázar, 2008, pág. 55)

Para Chiavenato, “motivos son los medios que sirven para aliviar las necesidades”. (2009, pág. 237)

Para Ferreiro & Alcázar (2008) existen tres tipos de motivos: Extrínsecos, satisfacen las necesidades psico-corpóreas; Intrínsecos, es lo que le ocurre a la persona por una acción, está ligado con el aprendizaje, y Trascendentes, se refiere a los beneficios o cambios que reciben otras personas por medio de la acción de quien la realiza.

El tipo de satisfacción depende de las necesidades humanas, por lo tanto, existe una relación entre los **motivos** (Objetivos) de la acción y las **necesidades humanas**, lo que satisface a dichas necesidades recae en el impulso para actuar. (Ferreiro & Alcázar, 2008)

Tabla 2. Relación entre las necesidades, motivos, resultados de la acción y satisfacción de la persona

	NECESIDADES (Satisfacciones de quien actúa)	RESULTADOS DE LA ACCIÓN		MOTIVOS DE QUIEN ACTÚA
PERSONA QUE ACTÚA (Yo)	Materiales	Lo que recibo desde afuera	Acción-Reacción ¹²	Extrínsecos (tipo 1)
	Cognoscitivas	Yo' (cambios internos a la persona que actúa)	Aprendizaje operativo	Intrínsecos (tipo 2)
	Afectivas		Aprendizaje estructural	Trascendentes (tipo 3)
PERSONA CON QUIEN SE INTERACTÚA (Otro)	Cualquiera de las tres	Otro' (cambios externos a quien actúa)		

Fuente: Ferreiro & Alcázar, Gobierno de personas en la empresa. (2002)

(Pérez López, 2006), define la calidad motivacional indicando que “viene determinada por la sensibilidad que esa persona tiene para ser movida por cada uno de aquellos tipos de motivos”. (pág. 57)

Según (Ferreiro & Alcázar, 2008) es importante recordar que en la mayoría de las acciones intervienen los tres tipos de motivos, aunque con mayor intensidad unos que otros. Como el peso de éstos es diferente en cada persona, diremos que existen personas con mayor o menor calidad motivacional, según la importancia que le den a los motivos trascendentes. (pág. 64)

Es importante saber que los motivos tienen una gran influencia en la manera de actuar de las personas, de allí la relevancia del análisis en la empresa. (**Ver anexo 2. Motivos y modos de actuar**)

Ha sido muy satisfactorio integrar los conocimientos teóricos con la práctica empresarial. Se evidencia el valor que tienen estos fundamentos en materia de Gobierno de Personas y su aplicación a la empresa para lograr mejores objetivos.

2.2. Descripción de las acciones, metodología y procedimientos

A partir del marco teórico, se sitúan las acciones ejecutadas por la autora, con el fin de mostrar en el marco conceptual las acciones enmarcadas a la satisfacción de las necesidades humanas del personal operativo.

- Visitas a campo: se realizaron visitas de manera quincenal a las áreas donde labora el personal operativo. Se buscaba conocer cuáles eran las necesidades del personal operativo que no estaban siendo atendidas por la organización o cuya atención era mejorable.
- Conversación directa y llamadas telefónicas: se permitieron las conversaciones personalizadas y las llamadas telefónicas; esto último permitió una comunicación más rápida con el personal operativo ya que en ocasiones se encontraba en zonas de difícil acceso. Conociendo las ventajas de los diferentes tipos de comunicación se incidió en la de tipo ascendente⁴.
- Creación del cuadro Excel para llevar un registro de entrega mensual de boletas de pago. Se creó el cuadro detallado por área de trabajo, para llevar un control eficiente de la entrega de boletas de pago, debido a que la queja más frecuente del personal operativo era que las boletas las recibían después de tres meses o más.
- Capacitación sobre lectura de boletas de pago: a raíz de las continuas consultas sobre los detalles (beneficios y descuentos), la autora consultó con la coordinadora de área si podía incluir en el programa de capacitación una charla instructiva sobre la lectura detallada de las boletas de pago, obteniendo la aprobación. Estas charlas se dictaron de forma trimestral con una duración de treinta minutos.

⁴ Comunicación ascendente: Son los mensajes que influyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. (Chiavenato, 2009, pág. 322)

- Implementación de dinámicas y talleres para el desarrollo de capacitaciones con el fin de facilitar el proceso de aprendizaje. La participación activa de los colaboradores permitió incentivar el trabajo en equipo, compartir conocimientos y desarrollar un clima de confianza.
- Creación de un cuadro Excel con fechas de ingreso y reingreso del personal para la elaboración de una data de periodo vacacional. Esta iniciativa favorecía el control del periodo vacacional, disminuyendo las quejas y por consecuencia el incumplimiento en el otorgamiento del goce vacacional.



Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1. Aportes

Los aportes realizados por la Auxiliar de Recursos Humanos se detallan a continuación:

Las visitas a campo y la comunicación continua y directa con el personal operativo le permitieron darse cuenta de la importancia de escuchar, para conocer cuáles eran las necesidades que estaban desatendidas por la empresa y elaborar a posteriori el plan de acción correspondiente.

La creación del cuadro Excel para un mejor control de la entrega mensual de boletas de pago, ayudó a disminuir el tiempo de tres meses a un mes. Esta mejora surgió a partir de las visitas de campo.

La implementación de charlas sobre lectura de boletas de pago, permitió al personal una mayor comprensión de la información sobre cada aspecto de la boleta (ingresos, egresos y beneficios). Esto contribuyó a la disminución de dudas e inquietudes reiterativas sobre el contenido del documento antes mencionado.

La implementación de dinámicas y talleres en la ejecución del programa de capacitación aportó de forma positiva al proceso de aprendizaje, al desarrollo de conocimientos y capacidades. Logró incentivar el trabajo en equipo, fortaleciendo las relaciones interpersonales (compañerismo) y desarrollar la confianza. Así mismo, esta mejora ayudó a promover el aporte de ideas para la toma de decisiones ante posibles problemas que se presenten en la jornada laboral.

La creación del cuadro Excel con las fechas de ingreso y reingreso del personal contribuyó a llevar un adecuado control del periodo vacacional reduciendo el incumplimiento del goce vacacional en un ochenta por ciento (80%) evitando así el pago de indemnización por no hacer efectivo el derecho a goce.

Los diferentes aportes referidos, contribuyeron a sensibilizar a la alta dirección, y mandos medios con relación a la centralidad de la persona humana en la empresa. En el anexo 3 se presenta el balance en la organización que tenía la empresa antes de los aportes.

Se presenta en la Tabla 3 el cuadro síntesis con la información detallada del balance en la organización de la empresa con los aportes donde se ejerció el cargo de Auxiliar de Recursos Humanos.

Tabla 3. Balance en la organización de la empresa objeto de estudio⁵

Necesidades Humanas	¿Qué da la empresa?	¿Qué recibe la empresa de los colaboradores?
Necesidades Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo mayor al mercado • Alimentación balanceada • Prestamos de dinero • Goce vacacional • Entrega mensual de boletas de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y productividad. • Mayor rendimiento. • Disminución fatigas que afecten el rendimiento de actividades. • Disminución de quejas.
Necesidades Cognoscitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Periódicas capacitaciones. • Atención a través de la recepción de llamadas telefónicas de los colaboradores. • Capacitación sobre lectura de las boletas de pago. • Talleres y dinámicas • Comunicación directa 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos conocimientos e iniciativas para la solución de problemas • Manejo de información adecuada respecto a sus consultas. • Gestión del interés por la formación profesional. • Participación más activa en las capacitaciones. • Aporte de ideas para mejorar la forma de trabajo.
Necesidades Afectivas	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas a campo de la Auxiliar de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración positiva acerca de la dirección por la preocupación manifestada • Iniciación en la generación del compromiso.

Fuente: se toma como referencia la fuente (Ferreiro & Alcázar, Gobierno de personas en la empresa, 2002)

La alta dirección se preocupa por satisfacer fundamentalmente las necesidades materiales, con los aportes realizados por la autora se logró obtener un alto rendimiento en las actividades llevando a una mayor productividad, en cuanto a las necesidades

⁵ Aparece en negrita los resultados alcanzados y los aportes realizados por la autora, distinguiéndolos de las otras acciones establecidos por la empresa.

cognoscitivas se logra atender considerablemente a través de acciones que incrementaron el desarrollo profesional de los colaboradores con un resultado eficiente en sus actividades; y con respecto a las necesidades afectivas se logró iniciar la valoración positiva acerca de la dirección por la preocupación manifestada de los trabajadores y el compromiso de ellos con la empresa.

Para evaluar la calidad motivacional de la alta dirección se presenta la Tabla 4 mostrando ¿por qué actuó? y el fin que buscó según sus motivos.

Tabla 4. Motivos y modos de actuar del directo

Motivo	¿Por qué actuó?	Fin que buscó	Calidad motivacional
Extrínseco (ME)	Por obtener una mayor productividad respecto a las demás empresas.	Aumentar ingresos y beneficios (eficacia).	50%
Intrínseco (MI)	Por mejorar formas de trabajo	Nuevos aportes para lograr una mejor eficiencia.	35%
Trascendente (MT).	Para desarrollar la confianza	Lograr una identificación de los colaboradores con la empresa	15%

Fuente: se toma como referencia la fuente (Ferreiro & Alcázar, Gobierno de personas en la empresa, 2002)

Se concluye que alta dirección centra el cincuenta por ciento (50%) de sus acciones en los motivos Extrínsecos materiales, un treinta y cinco por ciento (35%) en los motivos Intrínsecos y un quince por ciento (15%) en los motivos Trascendentes, queda por tanto un espacio importante para la mejora de su calidad motivacional a través del mayor peso de los motivos Trascendentes, base del juicio del liderazgo.

3.2. Desarrollo de experiencias

En un principio al comenzar con las visitas a campo se esperaba que la actitud de los trabajadores no fuera la mejor, por el contrario, empezaron a entablar una comunicación fluida expresando las necesidades que no habían sido atendidas por la organización.

Los compañeros de trabajo en conjunto con algunos directivos no brindaban el soporte correspondiente para lograr establecer un plan de acción, lo que requirió más tiempo en campo para poder visitar las áreas correspondidas del personal operativo. Al no tener apoyo se tuvo que ejercer diversos roles para poder llevar a cabo las acciones que posteriormente lograron satisfacer sus necesidades.



Conclusiones

- Recogiendo información e identificando las necesidades del personal operativo se pudo realizar planes de acción logrando una mejora en la atención de las necesidades identificadas.
- El área de Recursos Humanos tiene como responsabilidad desarrollar estrategias que permitan a los colaboradores sentirse a gusto en sus puestos de trabajo, con el fin de promover el compromiso recíproco.
- La ejecución de un plan de capacitación combinado con dinámicas y talleres logra que el personal no solo aumente su aprendizaje profesional si no también que sea capaz de participar activamente y trabajar en equipo para lograr mejores resultados en el desempeño de sus actividades.

Recomendaciones

- Se sugiere continuar con las visitas a campo para seguir identificando necesidades tanto materiales, cognitivas y afectivas de los colaboradores.
- El área de Recursos Humanos debe elaborar y aplicar una encuesta de medición del nivel de satisfacción de necesidades de los colaboradores.
- Incluir la participación del coordinador de Recursos Humanos en las visitas a campo, con una periodicidad trimestral.
- Continuidad con el uso de los archivos de registro de entrega de boletas de pago y control de periodo vacacional y su aprovechamiento para futuros registros, por ejemplo: Control de exámenes médicos anuales.
- Que el área de Recursos Humanos recomiende al Gerente General planes de acción que incrementen el aprendizaje profesional y la generación de compromiso e identificación del personal operativo; enfatizando la atención de necesidades cognitivas y afectivas.

Referencias bibliográficas

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D. F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa*. Barcelona: Ariel, S. A.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2008). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: PAD, Escuela de Dirección, Universidad de Piura.
- Pérez, L. J. (2006). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid, España: EDICIONES RIALP, S. A.

Anexos



Anexo 2. Motivos y modos de actuar

<i>Motivo</i>	<i>Por qué actúo</i>	<i>Fin que busco</i>	<i>Esfuerzo o tiempo dedicado</i>	<i>Consecuencia en quien actúa</i>	<i>Meta (Guía)</i>
<i>Extrínseco</i> Interés (tipo 1)	Acción como medio para mí	Satisfacer mi necesidad (material)	El mínimo para obtener el máximo	Tener	Cálculo Recibir
<i>Intrínseco</i> Aprender (tipo 2)	Acción por sí misma	Satisfacer mi afición o conocimiento	Mientras me atraiga hasta que aprenda	Diversión Desarrollo profesional (Aprendizaje operativo)	Placer de actuar: (Hacer) Poder
<i>Trascendente</i> Servicio (tipo 3)	Medio para otros; mejorar como persona	Satisfacer necesidades de los demás	Hasta asegurar el resultado El tiempo que haga falta	Desarrollo personal (Aprendizaje estructural)	Alegría (Amar y ser amado) Autoridad ¹⁶

Fuente: Ferreiro & Alcázar, Gobierno de personas en la empresa. (2002)



Anexo 3. Balance en la organización antes de aportes realizados

BALANCE EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Necesidades Humanas	¿Qué da la empresa?	¿Qué espera recibir la empresa de los colaboradores?
Necesidades Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo mayor al mercado. • Alimentación balanceada. • Prestamos de dinero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y productividad. • Mayor rendimiento.
Necesidades Cognoscitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Periódicas capacitaciones. • Atención a través de la recepción de llamadas telefónicas de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos conocimientos e iniciativas para la solución de problemas. • Adecuada información concreta.
Necesidades Afectivas	■	

Fuente: se toma como referencia la fuente (Ferreiro & Alcázar, Gobierno de personas en la empresa, 2002)

■ En relación a las necesidades afectivas, vinculadas a la identificación y compromiso, se evidencia la ausencia de acciones por parte de la empresa

