



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Proyecto de grado para la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos

“Rotación de Personal en una empresa de Limpieza”

Autores: Gou Uriel Andrés; Oliva Gabriela Andrea

Córdoba, 30 de junio de 2014



*Sabemos lo que somos, pero aun no sabemos
lo que podemos llegar a ser.
- William Shakespeare -*



*A todas aquellas personas que nos acompañaron,
cobijaron y aconsejaron en este camino.*



“Rotación de Personal en una empresa de Limpieza”



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 30 de junio de
2014

Artículo I.

Artículo II. INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE LIMPIEZA

Artículo III. Integrantes:

GOU, Uriel Andrés. Licenciatura en Recursos Humanos.

OLIVA, Gabriela Andrea. Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG: BUTELER, Constanza.



Índice

Presentación de la empresa	9
Planteamiento del problema y pre-diagnóstico	14
Justificación del estudio	16
Objetivos de la intervención	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos	17
Marco teórico	18
Índice de rotación de personal	18
Teorías de la motivación	19
Teorías de Liderazgo	23
Modelos Mentales	28
Inducción	29
Capacitación	29
Diagnóstico	31
Metodología	31
Sistematización de datos	33
Análisis e interpretación de datos	33
Dimensión: Rotación de personal	33
Dimensión: Motivación	37
Dimensión: Liderazgo	44
Inferencia y conclusiones	46
Rotación de personal. Conclusiones e inferencias	48
Motivación. Conclusiones e inferencias	48
Liderazgo. Conclusiones e inferencias	49
Propuesta de intervención	51
Aplicación de la propuesta planteada: viabilidad y factibilidad	52
Reuniones de modelos mentales en la práctica	53
Capacitaciones	55
Cronograma de capacitaciones	56
Proceso de inducción	57
Evaluación	58



Bibliografía	60
Anexo: I	62
Entrevista al departamento de recursos humanos. (Utilizada para utilizar el pre-diagnóstico)	62
Anexo: II	65
Cuestionario para operarios de mantenimiento	65
Cuestionario para supervisores de mantenimiento	69
Anexo: III	73
GRÁFICOS Y TABLAS DE ANÁLISIS: Operarios de limpieza	73
GRÁFICOS Y TABLAS DE ANÁLISIS: Supervisores de limpieza	82



1. Presentación de la organización

“Cleaning”, empresa líder en el mercado, presta servicios de limpieza, mantenimiento y gestión, ubicada la Ciudad de Córdoba, está abocada al compromiso de crear valor para lograr la satisfacción de sus clientes.

Nacida en Italia en la década del ochenta, “Cleaning” es una sociedad por acciones asentada en América a partir de sus sedes en Brasil y Argentina. En Argentina comienza su trayectoria en la planta de auto Fiat argentina el 31 de agosto de 1996, con siete empleados en el área mantenimiento y dos en el área de administración. Actualmente es líder en la prestación de servicios de limpieza, mantenimiento y gestión de maquinarias e instalaciones, civiles e industriales. Opera en más de 52 empresas de gran magnitud.

“Cleaning” ofrece a empresas pertenecientes a diferentes sectores paquetes personalizados, sistemas de trabajo integrados “llave en mano” que brindan soluciones eficaces a los requerimientos del mercado por la permanente innovación en los servicios de limpieza, mantenimiento y gestión, y su capacidad técnico-organizativa, son las cualidades con las que “Cleaning” contribuye a la búsqueda continua de un óptimo sistema de calidad, para crear valor y satisfacer las expectativas de sus clientes. También consolida el compromiso entre la realización de sus actividades y el respeto por la legislación, seguridad, cuidado y preservación del medio ambiente. En la provincia de Córdoba se encuentra su casa matriz, donde opera hacia el interior del país, como en la provincia de San Juan, Santa Fe y Buenos Aires.

La casa matriz está compuesta por las siguientes áreas:

- Departamento de compras: conformado por dos administrativos que se encargan de satisfacer la demanda interna de insumos, sobre todo la parte de operaciones que actúan en distintos servicios.
- Departamento de administración: compuesto por tres administrativos que llevan el control de la casa matriz.
- Departamento de finanzas: conformado por dos personas que se encargan de llevar el control financiero de la empresa y la distribución de los ingresos en partes equitativas, dependiendo de la magnitud de los servicios donde se opere.



- Departamento de operaciones: está compuesto por el gerente de operaciones, el cual tiene a su cargo dos responsables de servicio quienes responden por coordinadores, supervisores y encargados los cuales mantienen contacto directo con el personal de limpieza y el cliente.

El área de operaciones lleva a cabo la calidad de la prestación de servicio, control, ciclos, verificación del trabajo realizado, coordinación de horarios, asignación de personal para cada tarea, control de horas, facturación del servicio, fidelización con el cliente e insumos.

El personal de limpieza está compuesto por aproximadamente 1150 personas.

- Departamento de recursos humanos: conformado por trece personas, las cuales llevan un control de las novedades de los empleados, liquidación y previsión de personal a las empresas que lo requieren.

El departamento de personal, está compuesto por la siguiente sub.- áreas:

- Legales
- Administración y liquidación
- Selección
- Capacitación
- Seguridad e Higiene.¹

“Cleaning” se desenvuelve en el mercado de limpieza industrial y hospitalario desde hace 18 (dieciocho) años, sus principales competidores en Argentina, actuales, son 3 (tres) empresas radicadas en Argentina. Desde 1996, el flujo de clientes se vio incrementado notablemente con el correr del tiempo. En la actualidad la empresa trabaja con más de 26 (veintiséis) clientes.

“Cleaning” ofrece un servicio a empresas pertenecientes a diferentes sectores, paquetes personalizados, sistemas de trabajo integrados “llave en mano” que brindan soluciones eficaces a los requerimientos del mercado por la permanente innovación en los servicios de limpieza, mantenimiento y gestión, y su capacidad técnico-organizativa.

En la actualidad, la empresa, trabaja con una metodología operativa que le permite una mayor capacidad de gestión.

¹ “Cleaning” – www.iscot.com.ar



Ventajas diferenciales de la metodología operativa.

- ✓ Método mucho más eficiente: Ahorro de hasta un 60% de hora hombre.
- ✓ Sectorización: Se establece una planificación estratégica de las rutinas para optimizar tiempos y costos.
- ✓ Evaluación de los riesgos: Consiste en identificar las necesidades específicas de cada sector. Asignación y consumo de los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas de limpieza. Garantía de asepsia en los sectores que lo requieren.
- ✓ Aplicación de métodos exclusivos de limpieza: Se utilizan productos de alta performance. El método de limpieza rompe con la carga bacteriana disminuyendo los riesgos de contaminación y evitando el contacto con productos químicos.
- ✓ Reducción de costos: Maximización en el aprovechamiento y distribución de los recursos. Optimización de tiempos de hasta un 60% respecto del método tradicional.
- ✓ Estandarización de los procesos de limpieza: Por sector, por área de riesgo e individual por operario.
- ✓ Disminución del riesgo de contaminación cruzada: Se utiliza una “mopa” por habitación.
- ✓ Alta performance: La metodología permite una limpieza más eficiente de la microfibra.
- ✓ No hay contactos con soluciones químicas.
- ✓ Ergonomía.
- ✓ Alto ahorro del agua: La metodología permite un ahorro de un 90% por el sistema de pre-impregnado.
- ✓ Ahorro en el costo de productos químicos.

En el año 2011, estas ventajas fidelizaron a los clientes con los que se tenía un contrato de licitación, extendiendo así aún más el mismo.

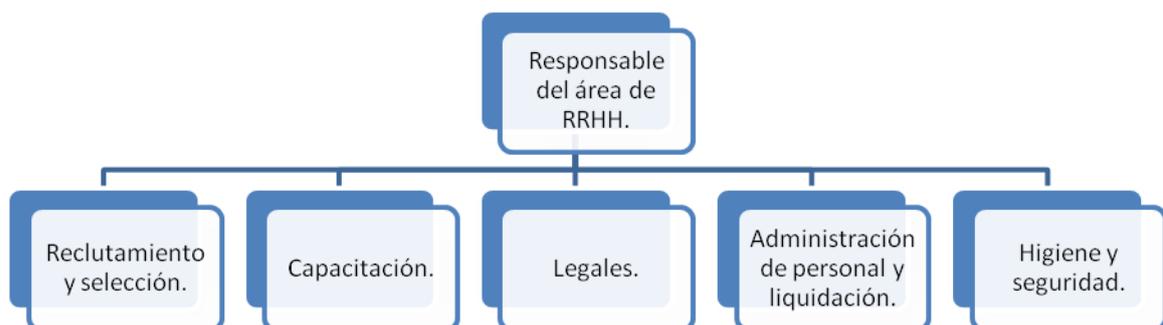


Organigrama general de la empresa.



El área de recursos humanos, está conformada en un principio, por una actividad principal: reclutamiento y selección de personal. Dicha actividad es esencial para la empresa, ya que, hay una clara sobreoferta de candidatos que desean trabajar para la firma, aunque se dificulta dar con el perfil adecuado para realizar las tareas específicas que requieren los puestos vacantes. A partir de la creación del área, en razón de dicha actividad se suman con el correr del tiempo las siguientes: capacitación y desarrollo, administración de personal y liquidación, legales y por último higiene y seguridad.

Actualmente, el área de recursos humanos está conformada de la siguiente manera:



El responsable del área de RRHH se encarga de la coordinación y el buen funcionamiento del área. Sus principales responsabilidades son elaborar y supervisar tales indicadores: rotación de personal, presupuesto anual del área, capacitaciones técnicas, ausentismo, nuevos beneficios para los empleados, carpetas médicas y enfermedades laborales. A su vez se ocupa de llevar a cabo las relaciones laborales y



negociaciones. Es esta persona quien tiene relación directa con el directorio, alineando los objetivos generales con los específicos del área.

Recursos humanos se comunica cotidianamente con el área de operaciones, esto se debe a la estrecha relación que existe entre ambas. En este sentido, el área de operaciones brinda información necesaria para la previsión de recursos humanos en cada servicio. De esta manera el responsable desde recursos humanos obtiene la base para la toma de decisiones con respecto a la gestión de personal. A partir de esto, la información baja a los distintos encargados de las actividades de recursos humanos quienes serán los responsables de llevar adelante las tareas operativas que sean necesarias para cumplimentar los objetivos estratégicos sobre la gestión del área.

Para el buen funcionamiento de la empresa y la aceptación de los clientes, recursos humanos se basa en los procedimientos de las normas ISO 9001 – ISO 14000 – OSHA 18001.

En cuanto a los métodos utilizados para la comunicación específicamente entre pares de recursos humanos, se realiza una reunión semanal. Estas reuniones se producen con el objetivo de comunicar las necesidades específicas del departamento y la empresa.

A su vez, el departamento de recursos humanos establece reuniones semanales junto con el área comercial y de operaciones, para dar a conocer las necesidades y las problemáticas que acarrearán los servicios, a diario, entre ellos la rotación de personal, necesidades de capacitación, vacantes de personal calificados, insumos de herramientas de trabajo, indumentaria necesaria para la protección de los colaboradores operativos, entre otros.



Planteamiento del problema y pre - diagnóstico

En los últimos años el departamento de recursos humanos, detectó altas tasas de rotación de personal de los empleados de limpieza en las distintas empresas donde presta servicios, en especial VECOY, TAFI, TAMPGES y ASCAR ubicadas en Parque Industrial Ferreyra, durante el período de prueba.

En las entrevistas realizadas a personal del departamento de recursos humanos, expresaron que las causales de la alta rotación de personal de limpieza son:

1. El “Proceso” de Inducción no es el adecuado, ya que el mismo es aplicado de igual manera para todos los puestos. ...” *Los mandos medios no realizan un acompañamiento correcto en su proceso de adaptación, las inducciones brindadas por la empresa son muy generalizadas, y no abordan temas específicos*”.²
2. Distorsión de la percepción de la realidad, de los empleados de limpieza al realizar su tarea, partiendo de la capacitación recibida. ...”*Claro, la capacitación e inducción que reciben los operarios al ingresar a un servicio es la misma para todos, salvo si es hospitalario*”.³
3. Los empleados de mandos medios, no realizan un acompañamiento correcto en los primeros tres meses de adaptación del operario...” *los mandos medios, tienen esos puestos por la antigüedad dentro de la empresa y no por su capacidad de gestión*”.⁴
4. Rescisión / Desvinculación: Según la coordinadora de selección del departamento de recursos humanos, el 44% de los empleados de limpieza, no logran pasar el periodo de prueba, ya que en la evaluación de desempeño no lograron los parámetros establecidos.
5. Renuncia: el 21% de los egresos son renunciadas. Estos datos fueron registrados por la encargada del área de selección de personal.

² Anexo: Entrevista al departamento de recursos humanos.

³ Anexo: Entrevista realizada departamento de recursos humanos.

⁴ Anexo: Entrevista realizada departamento de recursos humanos.



De acuerdo a la información presentada y a este primer contacto con la empresa, se deduce que las necesidades más relevantes refieren a la rotación de personal, y liderazgo, por parte de los supervisores.

Asimismo, se observó a partir de los datos brindados por personal de recursos humanos, una desmotivación por parte del empleado de limpieza, ya que no hay un acompañamiento correcto de los mandos medios en la capacitación y en la inserción en sus primeros tres meses de trabajo, ya que estos últimos dan como sabidas las tareas a realizar.

A su vez, los empleados que contrata la empresa de limpieza, poseen en su mayoría un bajo nivel cultural, personal en situaciones delicadas, que viven en condiciones precarias, padres o madres de familias numerosas, que adquieren este tipo de ocupación porque no tienen otra alternativa. Muchos de ellos, al no encontrar trabajo en otras empresas, dejan currículum en la organización para poder satisfacer las necesidades vitales de su vida y su familia, no obstante, cuando se inducen en la misma realizando las tareas de trabajo que incluye el puesto, entran en descontento con el mismo, ya que no se encuentran satisfechos con su labor. Según dichos del personal entrevistado, los motivos de insatisfacción de los empleados de limpieza son:

- Falta de acompañamiento de parte de los mandos medios.
- Inexactitud de las tareas a realizar. La inducción y capacitación inicial es poco específica en referencia a lo que se opera en un puesto.

De acuerdo a la información brindada por el personal de la empresa, se tendría que hacer hincapié en el acompañamiento y la inducción adecuada para acrecentar la motivación de los empleados en sus primeros tres meses de trabajo, en donde los supervisores hagan sentir idóneo y a gusto al personal.



Justificación del estudio

Es importante la realización de la presente intervención ya que, se brindarán herramientas útiles para solucionar problemas organizacionales en la empresa que no cuenta con un proceso de inducción y un plan de capacitación favorable para la correcta adaptación y estabilidad de los empleados.

En Argentina, las pequeñas y medianas empresas acostumbran a cambiar constantemente a sus empleados, por razones poco convincentes, como el evitar supuestas obligaciones laborales, etc. El constante cambio de empleados representa un verdadero problema para las empresas, en cuanto a costos. Entrenar debidamente a un empleado implica dedicar tiempo e invertir dinero durante el tiempo de adiestramiento por lo que el costo de entrenamiento resulta elevado.

Si después de entrenar a un empleado, este es desvinculado en poco tiempo, es necesario iniciar un nuevo proceso de reclutamiento y entrenamiento, que además de costoso, resulta innecesario si adopta una política de estabilidad laboral. Por otra parte, cuando las empresas no ofrecen estabilidad laboral a sus empleados, la motivación de estos no es la mejor, influyendo notablemente en su desempeño. Un empleado tranquilo, feliz, es un empleado productivo, que ofrece rendimiento a su empresa, por tanto la empresa ganará por partida doble: evita costos innecesarios por adiestramiento y logra la máxima productividad de sus empleados.

A raíz de esto, es un gran aporte como profesionales en recursos humanos intervenir en una empresa de limpieza, teniendo en cuenta que es una organización en constante crecimiento.



Objetivos de la intervención

Objetivo General

Elaborar un plan de acción tendiente a reducir la rotación del personal operativo.

Objetivos específicos.

- Identificar cuáles son las tasas de rotación de personal de la empresa en los años 2011, 2012 y 2013.
- Indagar los problemas económicos que acarrea la empresa por las altas tasas de rotación de personal.
- Numerar cuáles son las causas por la cual el empleado abandona su tarea de trabajo.
- Identificar de qué carácter es el acompañamiento de los mandos medios en el “proceso” de inducción de los nuevos empleados.
- Identificar cuáles son las actividades que se realizan después de la selección de personal en el área de recursos humanos.
- Identificar cuáles son los conocimientos generales de la persona cuando ingresa a la empresa.
- Examinar las políticas de recursos humanos existentes.



Marco Teórico

En el ámbito organizacional uno de los aspectos más importantes es la rotación de recursos humanos.

“El término rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente, es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

La organización como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de recursos humanos que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados.

Entre los insumos que la organización importa y los resultados que exporta debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles controlados. Si los insumos son más voluminosos que las salidas, la organización tiene sus procesos de transformación congestionados o sus reservas de resultados almacenados y paralizados. Si por el contrario, los insumos son menores que las salidas, la organización no tiene recursos para operar las transformaciones y continuar la producción de resultados. Así tanto la entrada como la salida de recursos debe mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de auto-regularse y garantizar así un equilibrio dinámico.” (Argyris 1964)⁵

Índice de Rotación de Personal

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales.⁶

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{((A + D)/2) (100)}{EM}$$

⁵ Rotación de Personal. (Argyris 1964) <http://goo.gl/Be5oDK>

⁶ Índice de Rotación de Personal. <http://goo.gl/8Fr8C4>



Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.⁷

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

Teorías de la Motivación

Teoría del equilibrio: (Por Barnard y Simon)

Motivación: “La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. A raíz de esta definición se consideró oportuno trabajar sobre la motivación de los empleados de limpieza y mandos medios, con la finalidad de disminuir la rotación de personal”.⁸

El equilibrio refleja el éxito de la organización en remunerar a sus integrantes con cuantías adecuadas, y motivarlos a continuar siendo parte de la organización y garantizar su supervivencia.-

Simón calificó los aportes que los participantes realizan a esta última de la siguiente forma:

- Aportes directos, cuando las finalidades de la organización tiene para los individuos un valor personal directo, como puede ser la participación en una entidad benéfica.

⁷ Rotación de Personal. <http://mexico-empleos.blogspot.com.ar/2011/07/rotacion-de-personal.html>

⁸ Definición de motivación. <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>

- Aportes indirectos, en los casos en que la organización ofrece incentivos materiales o no, para conseguir que el participante amplíe su área de aceptación, conviniendo trabajar para obtener los fines organizacionales, aún cuando no coincidan básicamente con los propios.⁹

Jerarquía de necesidades de Maslow:

“Muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad”.¹⁰



A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas y/o fisiológicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía:

⁹ Teoría del equilibrio: Bernard y Simon. <http://goo.gl/LjDnxc>

¹⁰ Teoría de jerarquía de necesidades de Maslow. <http://goo.gl/sGSpt6>



a- Necesidades fisiológicas, estas implican la sobrevivencia básica y comprenden, la alimentación, sed aire, sueño, sexo y otras necesidades corporales como la necesidad de una temperatura agradable para poderse sentir bien.

b- Necesidades de seguridad, incluye la seguridad económica y contra el daño físico y emocional. Permite al individuo sentirse sano en su entorno.

c- Necesidades sociales, estas son el sentido de pertenencia y de involucrarse socialmente en el trabajo. Abarcan, lo que son el afecto, el sentido de pertenencia y la amistad.

d- Necesidades de estima, también se las llama de status e influyen factores internos de estimación como el respeto a uno mismo la independencia y el logro. Pero también incluyen factores externos de estima como son el estatus, el reconocimiento y la atención.

e- Necesidades de autorrealización, representan el impulso que tiene una persona, de poder ser todo lo que se puede ser, y comprende el crecimiento, la realización del propio potencial y la autorrealización. Es emplear todas las habilidades propias para ampliar al máximo el talento. Todo esto se refleja en el impulso hacia la competencia.

De las cinco necesidades, las dos primeras, que son la fisiológica y la de seguridad, se clasifican como necesidades de orden menor o de orden inferior, también se les conoce como primarias ya que son esenciales para poder sobrevivir. Se satisface en el interior del sujeto y son universales, aunque su intensidad y gusto varían de una persona a otra.

Las tres restantes son las sociales, estima y autorrealización, se consideran necesidades de orden mayor o de orden superior, también se llaman secundarias y se satisfacen en el exterior. Estas son más vagas ya que no dependen tanto de las necesidades físicas del cuerpo si no de la mente y el espíritu. Las adquirimos a través de nuestra experiencia y se desarrollan en nuestro crecimiento y madurez, formando nuestro carácter, personalidad, forma de pensar y de ser. Por lo general este tipo de necesidades son las que afectan los esfuerzos motivacionales de los administradores, ya que la mayoría de las acciones que éstos realizan afectan las necesidades secundarias.

Las necesidades secundarias varían en mayor grado en las personas, ya que están condicionadas en gran parte por la experiencia, incluso pueden hasta llegar a ser opuestas porque somos todos diferentes y tenemos distintas necesidades. Lo que para una persona puede ser importante, para otro no lo puede ser. También pueden



llegar a cambiar en cualquier momento y son difíciles de identificar ya que se influyen unas a otras. Es por eso que la necesidad de un trabajador en algún momento llega a ser una combinación de distintos factores ya que todos los tipos de necesidades se llegan a influir entre sí.¹¹

De acuerdo a lo expuesto por Maslow, se optó trabajar con esta teoría dado que, revela los niveles de necesidades que recorre todo trabajador al ingresar a trabajar, comenzando por sus necesidades básicas, y finalizando con necesidades de realización.

Teoría de las Expectativas: (Vroom, 1964), pero ha sido completada por Porter-Lawler en 1968.

Sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor”.

Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer qué buscan en la organización y cómo creen poder obtenerlo.¹²

El enfoque de Vroom habla específicamente de la motivación para producir a partir de 3 (tres) factores que determinan a los individuos para este fin.

La motivación para producir está en función de:

- a. Objetivos individuales, o la fuerza de voluntad para alcanzar objetivos (Expectativas)
- b. La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales (Recompensas)
- c. La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que cree poder hacerlo (Relaciones entre expectativas y recompensas).

¹¹ Teoría de Maslow. ROBBINS. Comportamiento organizacional teoría y práctica, séptima edición. Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.

¹² Teoría de las expectativas. Vroom 1964. <http://goo.gl/GCGOA9>



Entre los objetivos personales del individuo. Pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.

Relación percibida entre la consecución de los objetivos y la alta productividad. Si un obrero tiene como objetivo más importante devengar un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener una fuente de motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal. Producir más puede significar el rechazo del grupo.

Percepción de su capacidad de influir en su productividad. Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado: es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija.

Con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final. Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca el resultado intermedio (por ejemplo aumentar la productividad) está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo).¹³

Teorías de Liderazgo

Liderazgo: El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

¹³ Teoría de las expectativas. ALBERTO CHIAVENATO. Administración de recursos humanos. Quinta edición. Lyla Solano Arévalo. 2000



También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.¹⁴

De acuerdo a la problemática identificada en la empresa, la rotación de personal, se consideró substancial trabajar el liderazgo de los mandos medios, ya que de acuerdo a la exploración del problema, uno de los motivos de la alta rotación es la falta de conducción de los supervisores.

A raíz de lo expuesto, se identificará distintas teorías de liderazgo, entre ellas; enfoque de los rasgos, enfoque conductual y el enfoque situacional o de contingencias. Dentro de este último enfoque, la teoría situacional de Hersey y Blanchard.

Teoría de los Rasgos: (*Ralph Stogdill y Erwin Ghiselli*)

La personalidad se estudia en términos de la interacción de rasgos más o menos independientes, de actitudes o valores. **“Los líderes nacen, no se hacen”** Podemos considerarla como surgida de, o basada en, *La TEORÍA DEL GRAN HOMBRE*. Se nutre de las diferentes teorías de la personalidad. Identifica las diferencias individuales, los atributos personales y los rasgos característicos atribuidos por esta corriente teórica al perfil de líder. Proponen, así mismo, algunos rasgos característicos identificadores del perfil de líder: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. Altos niveles de energía y tolerancia al estrés dotan de resistencia al individuo y permiten dar pronta respuesta a las demandas urgentes. Integridad y madurez emocional habilitan al individuo para las relaciones de cooperación, con subordinados, pares y superiores. Autoconfianza, refuerza la personalidad y habilita para alcanzar los objetivos difíciles, lo que facilita que se pueda ejercer una influencia exitosa sobre el grupo.

La Teoría del Liderazgo conductual: (*Shartle 1956*)

Explica el comportamiento de un líder mediante dos categorías, la orientada a las tareas o estructura de inicio, que implica el grado en el cuál un líder define y estructura su papel y el de los subordinados en la búsqueda del logro de las metas. La segunda categoría se denomina orientada al empleado o estructura de consideración y se define como el grado en el cual una persona tiene relaciones de trabajo que se

¹⁴ Teoría de liderazgo. <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>



caracterizan por la confianza mutua y el respeto por las ideas y sentimientos de los subordinados.¹⁵

Teoría de los Roles: (Henry Mintzberg)

- Los líderes para ser considerados efectivos deben conducirse de una determinada forma preestablecida y desempeñar ciertos roles, según situaciones.
- Los líderes del máximo nivel mantienen la obligación de desempeñar el rol de representación y enlace con el entorno exterior.
- En sus actuaciones en clave interna, dentro de la organización, los líderes deben desempeñar roles que dirijan a los empleados hacia la motivación, la coordinación y la resolución de conflictos.

Según vemos clasifican los roles en dos categorías: roles de tarea y roles socio-afectivos. Podemos considerar que esta teoría se encuadra dentro del enfoque conductual.

Podemos considerarlo como un método combinado con cierto parecido a los métodos de la personalidad y del comportamiento, no obstante este método también contempla los factores situacionales. Según esta teoría los líderes en los niveles gerenciales o de directivo se ven obligados a desempeñar el papel de representación de la compañía y de enlace con los agentes externos (mercados y sociedad). En los niveles inferiores donde la relación del supervisor con los supervisados es más directa, encontramos una ampliación hacia roles más socio-afectivos y donde la relación llega a ser cercana (líder y equipo) es necesario para un liderazgo efectivo aplicar los roles de manejo de motivaciones, de coordinación o de resolución de conflictos.¹⁶

Enfoque situacional o de contingencia:

Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard

¹⁵ Teoría de Liderazgo Conductual: <http://www.semac.org.mx/archivos/5-14.pdf>

¹⁶ Teoría de los Roles. Henry Mintzberg. Por José Losilla Sorribes, Profesional de Recursos Humanos, España. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/783970/Recuento-de-los-5-principales-tipos-de-Teorias-del-Liderazgo.html>,



El liderazgo situacional está basado en una interacción entre (a) la cantidad de dirección que un líder proporciona y (b) la cantidad de apoyo emocional que el líder otorga al seguidor y (c) el nivel de disposición hacia la tarea que los seguidores exhiben en una tarea específica, función, actividad u objetivo que el líder procura alcanzar a través del individuo o grupo.

La teoría situacional propuesta por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, sostiene que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la 'madurez' de los subordinados. Hersey y Blanchard definen la madurez no como la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea.

Para Hersey y Blanchard, la relación entre el director y los subordinados pasa por cuatro fases (una especie de ciclo de vida) a medida que los subordinados se desarrollan y 'maduran', y los gerentes necesitan modificar su estilo de liderazgo en cada fase.

En la fase Inicial, en que los subordinados ingresan en la organización, lo más adecuado es una gran orientación del gerente a las tareas. Hay que enseñarles sus tareas y familiarizarlos con las reglas y procedimientos.

Conforme los subordinados van adquiriendo gradualmente más confianza, se tornan más auto directivos y logran mayor experiencia, el gerente puede reducir el grado de apoyo y estímulo. Entonces son independientes sin que necesiten ni esperen una relación directiva con su gerente.

Hay que evaluar constantemente la motivación, capacidad y experiencia de los subordinados, a fin de determinar qué combinación de estilos será la más indicada. Si el estilo no es el adecuado, según Hersey y Blanchard, no sólo los motivará, sino que además los llevará a la madurez.

El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

Tipos de comportamiento de un líder:

- Comportamiento directivo: Controla los resultados.
- Comportamiento de apoyo: Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo:



- **Estilo control:** Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- **Estilo supervisión:** Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.
- **Estilo asesoramiento:** Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.
- **Estilo delegación:** Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

Así el liderazgo situacional se enfoca en lo apropiado y en la efectividad de los estilos de liderazgo en acuerdo con la disposición del seguidor. Este ciclo puede ser ilustrado por una campana sobrepuesta en los cuatro cuadrantes del liderazgo como se observa en la figura más adelante.

En cuanto a los estilos de liderazgo en el modelo, es decir las conductas del líder se utilizarán las siguientes designaciones:

E1: Alta tarea y baja relación.

E2: Alta tarea y alta relación.

E3: Alta relación y baja tarea.

E4: Baja relación y baja tarea.

En términos de disposición de los seguidores, no se trata simplemente de contar con la habilidad y prestancia para la tarea, sino es cuestión del grado de ambos. Por lo que, a los niveles de disposición nos referiremos de la siguiente manera:

D1: Para un bajo nivel de disposición.

D2: Para un bajo a moderado nivel de disposición.

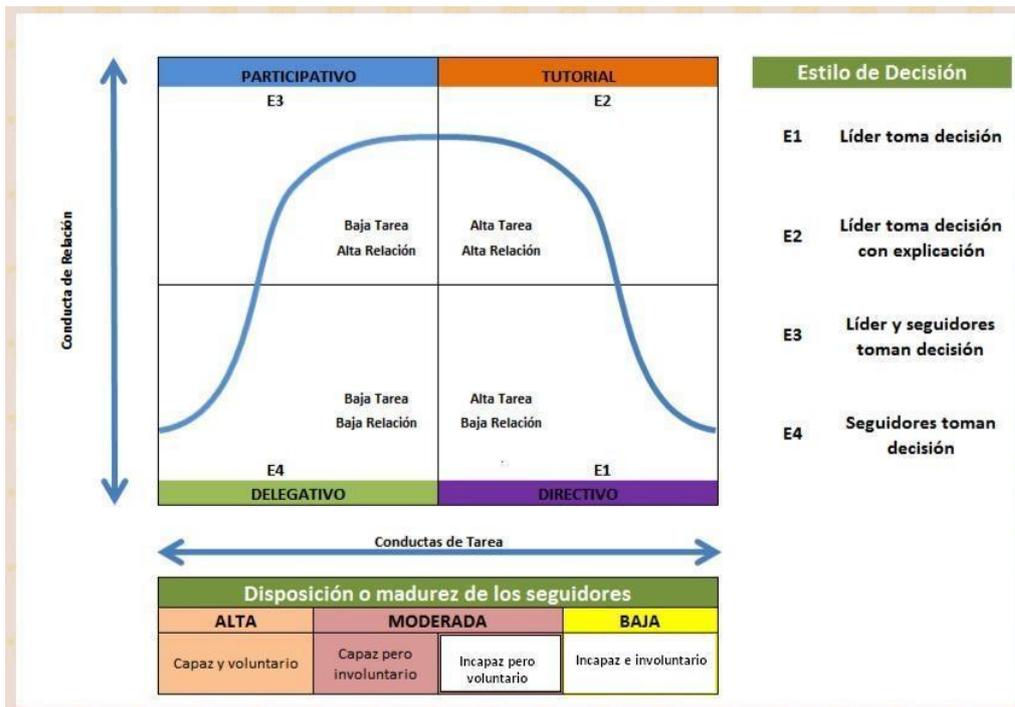
D3: Para un moderado a alto nivel de disposición.

D4: Para alto nivel de disposición.

Para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para usar en determinada situación, primero se debe de conocer el nivel de disposición del seguidor o grupo con relación al objetivo o los objetivos que el líder trata de lograr a través del desempeño de los seguidores.¹⁷

¹⁷ Teoría de liderazgo situacional. Roger Méndez Benavides.

<http://rogermendezbenavides.blogspot.com.ar/2009/10/teoria-del-liderazgo-situacional-de.html>



Modelos Mentales: (Peter Senge)

“Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo. Los modelos mentales determinan lo que vemos. Las diferencias entre modelos mentales explican porque dos personas pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de manera distintas: prestan atención a distintos detalles. Los modelos mentales también modelan nuestros actos. Suelen ser tácitos, y existen por debajo del nivel de la conciencia, rara vez son sometidos a verificación y examen. La tarea central de esta disciplina es llevar los modelos mentales a la superficie, explorarlos y hablar de ellos son defensa, para que veamos el cristal, notemos cómo influye en nuestra vida y encontremos maneras de modificarlo mediante la creación de nuevos modelos mentales que nos sirvan mejor en el mundo.

Esta disciplina ofrece grandes oportunidades para el cambio. Aunque al principio algunos la consideran un mero ejercicio intelectual, con poca relevancia para el “mundo real”, quizás sea la más práctica de las cinco disciplinas: Pensamiento



sistémico, Dominio personal, Modelos mentales, Visiones compartidas y Aprendizaje en equipo.”¹⁸

Inducción: (*Gary Dessler y Ricardo Varela*)

“La inducción en los empleados presenta a los trabajadores nuevos la información básica sobre lo que necesitan conocer para realizar sus funciones de manera satisfactoria como la información acerca de las normas de la compañía. La inducción forma parte del proceso de socialización de los trabajadores nuevos en la empresa. La socialización es el proceso continuo de inculcar en todo el personal actitudes, estándares, valores y patrones de comportamiento que prevalecen en la empresa, y que ésta y sus distintas divisiones esperan observar en sus empleados.

Una inducción exitosa al trabajador nuevo debería, cumplir 4 objetivos principales: 1. lograr que se sienta bienvenido; 2. hacer que entienda la organización en un sentido amplio; 3. especificarle claramente lo que se espera de él en términos de trabajo y comportamiento, y 4. suponer que comenzará a socializar en las formas tradicionales de la compañía respecto de actuar y hacer.

La primera fase la de inducción la imparte el especialista de recursos humanos, quien le explica al empleado cuestiones como el horario de trabajo y las vacaciones. Después se presenta a este último con su nuevo jefe, quien prosigue la inducción explicándole la naturaleza exacta del puesto, presentándole a sus compañeros y familiarizándolo con el sitio donde la laborará.”¹⁹

Capacitación: (*Gary Dessler y Ricardo Varela*)

“La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados, nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus trabajos.”

¹⁸ La quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. PETER SENGE, con: Charlotte Roberts, Richard Ross, Bryan Smith, Art Kleiner. – Edición quinta reimpresión. – Buenos Aires: Granica, 2012.

¹⁹ Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano. GARY DESSLER Y RICARDO VARELA. Segunda edición Pearson Educación, México, 2004.



Etapas del modelo de capacitación y desarrollo.

Los programas de capacitación y desarrollo pueden visualizarse como si tuvieran las siguientes etapas:

A. Análisis de las necesidades de capacitación: la primera etapa en la capacitación consiste en determinar qué tipos de capacitación se requiere, si fuera el caso. Algunos individuos llaman a esto el proceso de encontrar los huecos en la capacitación. Las empresas determinan las habilidades que requiere cada puesto, y las que poseen los trabajadores actuales o los prospectos.

La Evaluación de las necesidades de capacitación del personal actual incluye, en general, el análisis de tareas. El análisis de tareas sirve para determinar las necesidades de capacitación del personal nuevo. El objetivo es enseñarles las habilidades y el conocimiento que se requiere para que tengan un desempeño eficaz. Las necesidades de capacitación del personal se identifican de varias maneras, como serían revisiones del desempeño por parte del supervisor, compañeros del trabajo, de sí mismo y de 360°.

B. Establecer los objetivos de la capacitación: después que se descubrieron las necesidades de capacitación deben establecerse sus objetivos. Los objetivos de la capacitación, se definen como la descripción del desempeño que se busca que los aprendices sean capaces de lograr para que se les considere competentes.

C. Validación: presentar y validar previamente la capacitación ante una audiencia representativa, para garantizar la eficiencia del programa.

D. Aplicación: Cuando sea aplicable, impulsar con un taller para capacitar al instructor, que se centre en el conocimiento y las habilidades para la presentación.

E. Evaluación y seguimiento: evaluar el éxito del programa, de acuerdo con, reacción, aprendizaje y comportamiento.²⁰

²⁰ Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano. GARY DESSLER Y RICARDO VARELA. Segunda edición Pearson Educación, México, 2004.



Diagnóstico

A) Metodología

Delimitación de la población:

Lugar: Parque Industrial Ferreyra- Instalaciones de “TAFI”.

Tiempo: Córdoba, Marzo 2013

Población de estudio: 400 operarios y mandos medios de mantenimiento de “Cleaning”.

Unidad de análisis

La primera muestra aleatoria consistió en 9 personas, las cuales se desempeñan como supervisores en los servicios, TAFI, VECOY, TAMPGES y ASCAR,²¹ de donde se extrajo la muestra, 3 (tres) mujeres y 6 (seis) hombres. La segunda muestra consistió en 25 (veinticinco) operarios, 5 (cinco) mujeres y 20 (veinte) hombres, de las empresas ubicadas en Parque Industrial Ferreyra.

Se trabajó con esta muestra, debido a que se conjeturó que el problema principal de rotación de personal recae en la falta de liderazgo por parte de los supervisores y motivación de los empleados, en el lapso que comprende el periodo de prueba de trabajo del operario en la empresa; y se optó por una muestra que reside en operarios de la firma, que están cursando sus primeros tres meses de trabajo y personal en planta permanente, debido a que son ellos la principal fuente de información para conocer cuáles son los motivos de las altas tasas de rotación, y de esta manera interpretarlas y analizarlas para dar una solución favorable.

Instrumento:

Instrumentos: Cuestionario, entrevista personal y datos de archivo.

Muestra: 25 operarios de mantenimiento y 9 supervisores de “Cleaning”.

Operacionalización de las dimensiones de análisis: rotación de personal, motivación y liderazgo.

²¹ Nombres ficticios.



Dimensiones	Indicadores
Rotación de personal	<ul style="list-style-type: none">✓ Índice de ausentismo equivalente al 12% en los primeros 3 meses de trabajo.✓ En el mes de marzo se registró un 20% de llegadas tardes de los empleados.✓ En el mes de marzo se registró el ausentismo los fines de semana equivale a un 35% del total de empleados.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">✓ Orientación al trabajo u orientación al empleado✓ Grado y modo de acompañamiento del personal recientemente ingresado.✓ Frecuencia y tipo de comunicación entre supervisores y operarios.
Motivación	<ul style="list-style-type: none">✓ Ausentismo.✓ Predisposición para realizar horas extras en fines de semana.



B)- Sistematización de datos.

Este apartado está dedicado a la explicación de los datos recolectados, organización sistemática y análisis de los datos e información obtenida, así como la elaboración de inferencias que permitan obtener interpretaciones generales.

A través de la aplicación de cuestionarios, entrevistas “In Situ” y la información brindada por la organización analizada (datos de archivo), se logró obtener muestras sobre los métodos de trabajo, tiempos, proceso y procedimientos que se llevan a cabo en el área de recursos humanos y sobre la motivación de los operarios y el modo de ejercer el liderazgo de los supervisores. De este modo se consiguió comprender el funcionamiento de esta área de la empresa, y los motivos de la rotación de personal.

La información recolectada se presentará de una forma organizada y sistemática de acuerdo a las dimensiones e indicadores nombrados anteriormente.

C)- Análisis e interpretación de datos.

Según *datos de archivo* brindados por la empresa, se recolectó información para responder los indicadores de la dimensión “*rotación de personal*”.

Dimensión: Rotación de personal

La rotación de personal, se define como el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.

En el 2013, “Cleaning”, empleó un total de 86 (ochenta y seis) trabajadores para cubrir vacantes temporales y efectivas en distintos servicios. El 37% se efectivizó. El índice de rotación de personal fue de un 63%.

En el año 2012, la empresa empleó un total de 142 (ciento cuarenta y dos) trabajadores para cubrir vacantes temporales. “Cleaning”, implementó una política, de “No efectivizar” personal, por la crisis económica que acarrea el país.

En el 2011, la empresa empleó un total de 184 (ciento ochenta y cuatro) trabajadores para cubrir nuevos puestos de trabajo. El índice de rotación de personal fue de un 5,5%.



Actualmente, el departamento de recursos humanos, se encuentra comprometido con el objetivo de dirección de mantener un índice de rotación de personal menor al 5%.

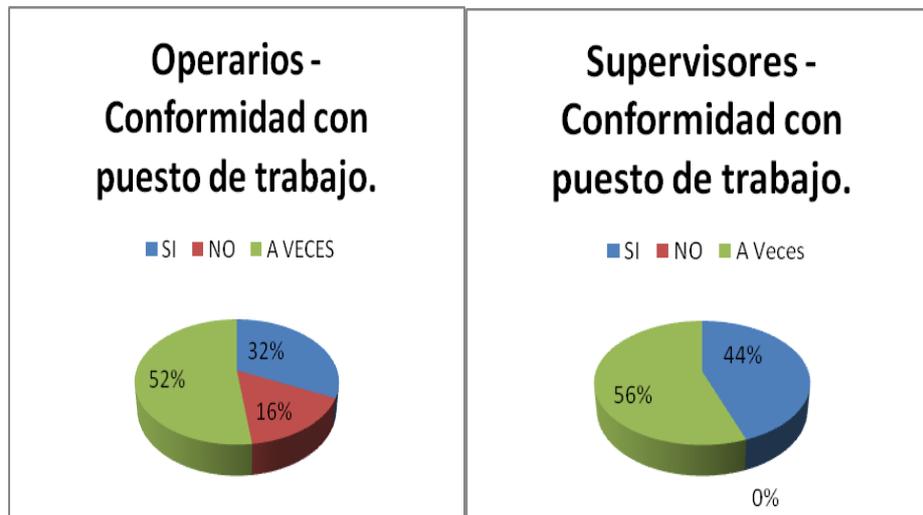
El puesto de trabajo según los supervisores y operarios, ¿bueno o malo?

Mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos, *cuestionarios con preguntas cerradas*, se indagó a personal de limpieza y supervisores de servicio, para poder recolectar y profundizar información sobre sus puestos de trabajo.

¿Está conforme con su puesto de trabajo?

Según los datos relevados y analizados, el 32% de los operarios de limpieza, consideran estar satisfecho con el puesto de trabajo, mientras que el 16%, de los colaboradores, opina que no le satisface su puesto de trabajo. El 53% restante considera que a veces está conforme.

Por otra parte, el 44% de los supervisores considera ameno su puesto de trabajo, mientras que el 56% restante, considera que en algunas oportunidades se encuentran insatisfechos con su puesto.



Seguidamente, en la muestra seleccionada de operarios se indagó mediante la aplicación de preguntas abiertas, sobre el motivo de disconformidad del puesto de trabajo. Se evidenció que un 25% está en desacuerdo con el puesto laboral, ya que quieren un crecimiento, que no se lo brinda la empresa, mientras que el 75% restante no dieron un justificativo.



Ausentismo

¿Se ausentó en su lugar de trabajo usted alguna vez?; ¿Usted ha llegado alguna vez tarde a trabajar?; ¿Cuál fue su llamado de atención o la consecuencia cuando llegó tarde?

De acuerdo a la aplicación de preguntas cerradas planteadas a operarios mediante la aplicación de *cuestionarios*, para medir indicadores de *rotación de personal*, se detectó que el índice de ausentismo es de un 48%, durante los días hábiles de trabajo. El 52% no declara ausencias en su trayecto laboral. Los motivos de ausentismos expuestos son diversos. Estos fueron agrupados en dos categorías: enfermedades (comprende enfermedades propias y de familiares directos) y licencias (comprende mudanzas, casamiento, nacimiento, examen y citación judicial).



Se evidenció en un 40% de los cuestionarios, que los operarios en algún momento de su trayectoria laboral, afirman que han llegado tarde alguna vez a su trabajo, entre ellas, problemas de movilidad propia, problemas con movilidad ajena y enfermedad de familiares. Las consecuencias declaradas frente a este comportamiento, fueron: en un 70% solo un llamado de atención, apercibimientos en un 10%, mientras que otro 10% no padeció consecuencia alguna, el 20% restante no contestó.

El 60% de los operarios no exponen en las encuestas alguna llegada tarde.



Trabajo de fin de semana

Con respecto a su trabajo los fines de semana; ¿Usted trabaja los fines de semana?, ¿Ha faltado alguna vez los fines de semana?, ¿Realiza muchas horas extras los fines de semana?

Se aplicaron preguntas cerradas a operarios, para indagar y recolectar información sobre el trabajo de fin de semana. El 48% de la población encuestada declara que trabaja días no hábiles. De este porcentaje se demostró que el 42% no asistió a su puesto de trabajo en alguna oportunidad como correspondía, y del mismo porcentaje solo el 17% realiza horas extras los fines de semana.

Renuncia de personal antes de finalizar el periodo de prueba

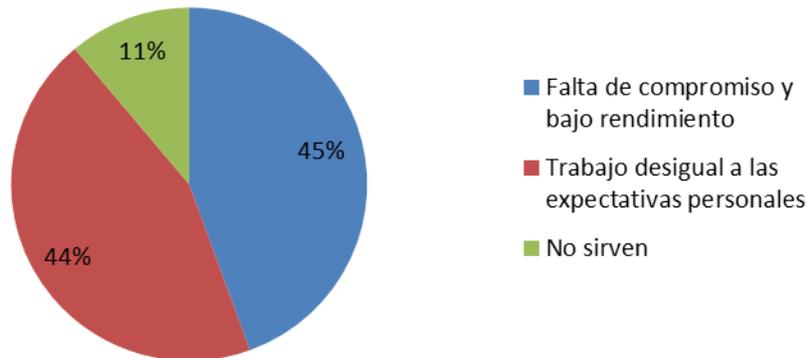
Se cuestionó a una muestra de 9 supervisores, sobre la problemática de la rotación de personal antes de cumplir el periodo de 90 días.

¿Cuál cree usted que es el motivo por el cual renuncian las personas o se les pide la baja al departamento de recursos humanos, antes que finalice su periodo de prueba?

La recolección de datos permitió dar a conocer varios parámetros de esta problemática. Los supervisores de diferentes servicios, develaron que los motivos por el cual el personal nuevo “renuncia” antes de quedar en planta permanente se debe a una falta de compromiso, bajo rendimiento, y que sus expectativas personales no concuerdan con las que el trabajo en sí ofrece. El 11% de la muestra seleccionada consideró que los operarios que no cumplen el periodo de prueba “no sirven” para el trabajo que hay que realizar.



Motivo de renuncia de las personas o pedido de baja de operarios



Dimensión: Motivación

El clima laboral

En el análisis de los datos, mediante la aplicación de preguntas cerradas, a través de la aplicación de *cuestionarios*, se entrevistó a operarios de limpieza y supervisores, para medir indicadores de la dimensión *motivación*.

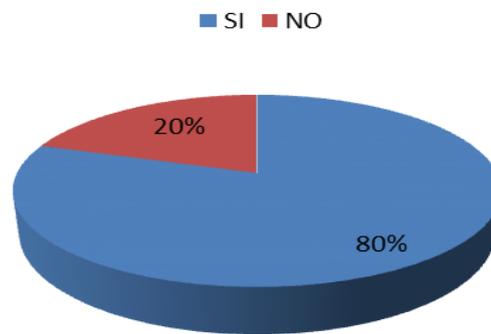
Se considera el ambiente laboral, como una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización.

¿Se siente cómodo en este ambiente laboral?

Se evidenció que el 80%, de los operarios de limpieza, considera que el ambiente laboral es óptimo para trabajar, mientras que el 20%, opina que no hay un buen ambiente de trabajo.

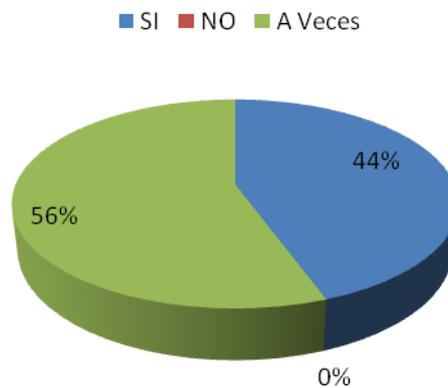


Operarios - Comodidad con el ambiente laboral.



La tabla de frecuencia obtenida de la recolección de los datos, demostró que el 100% de los supervisores se encuentra satisfecho con el ambiente laboral.

Supervisores - Conformidad con puesto de trabajo.



¿Considera usted que su aporte contribuye al buen clima laboral?

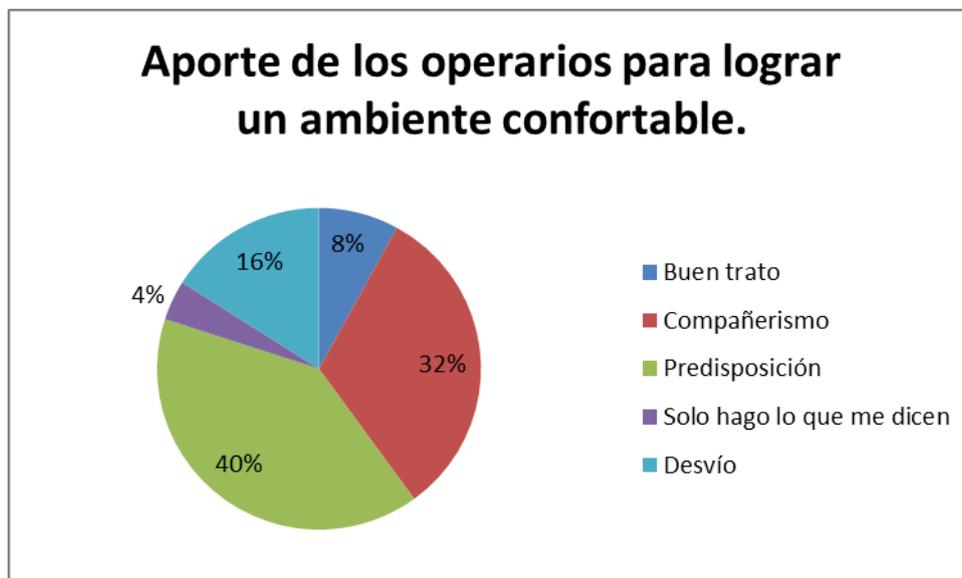
El 100% de los supervisores expresaron como respuesta a esta pregunta que ellos influyen positivamente en el “buen clima laboral”. De esta inferencia el 33% se lo atribuye al trato con respeto a los trabajadores, otro 33% a que no permiten conflictos dentro de sus servicios, un 11% declaró que lo hace a través de la motivación para sus colaboradores, y el resto de la población encuestada, 22%, no respondió.



Siguiendo los lineamientos del análisis expuesto, se cuestionó a los operarios, el aporte que realizan ellos, para que el ambiente laboral sea gratificante.

¿Qué aporta usted para que el ambiente de trabajo sea comfortable?

Para que el ambiente laboral sea comfortable, los operarios revelaron que aportan “predisposición” para que la jornada laboral sea llevadera. En el estudio realizado, quedó demostrado que también aportan compañerismo y buen trato, para contribuir a una mejor jornada laboral. De la muestra seleccionada, un 4% opinó que el aporte que realiza para que ambiente sea comfortable es “haciendo lo que me dicen”. En los diferentes servicios recorridos, donde se aplicaron los cuestionarios, se pudo analizar la relación que mantienen los operarios con sus compañeros de trabajo, es de buen trato y hay un buen nivel de compañerismo en general.



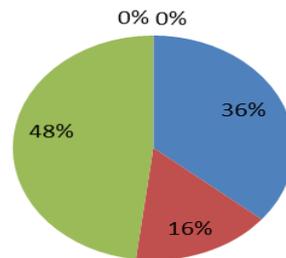
En cuanto a sus compañeros de trabajo. ¿Cómo califica su relación con los mismos?

Se evidenció que el 48% de la unidad de análisis estudiada, “genera amistades en el trabajo y se reúnen fuera de él”, en cambio, el 36% convino ser “solo compañeros de trabajo”. Como parte de un análisis integral, en el cuestionario se indagó sobre el reconocimiento que percibe el activo humano con el trabajo que realiza. Los resultados no fueron muy alentadores, ya que la mayor parte del objeto de estudio, ratificó ser “poco reconocido”. Aunque, un 16% de los trabajadores declara estar “muy auto-realizado” con su labor.



Operarios - Relación entre compañeros de trabajo.

- Solo compañeros de trabajo
- Son compañeros y amigos en el trabajo
- Genere amistades en el trabajo y nos relacionamos fuera del trabajo.
- No me hablo con mis compañeros
- Ninguna de las opciones son correctas



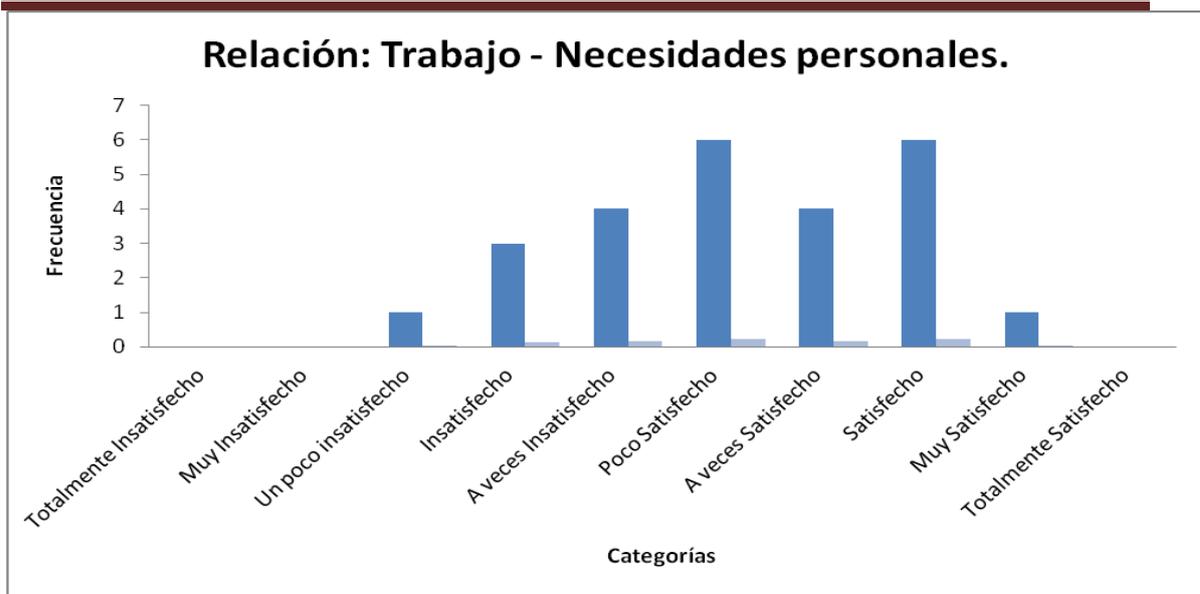
La motivación de los operarios en su trabajo

En el momento que respondieron los cuestionarios, los operarios se encontraban en su jornada laboral. En este indicador, se aplicaron preguntas abiertas, para que los empleados puedan expresar, cómo consideran su trabajo desde lo personal, lo económico y lo social.

*Su trabajo; ¿Satisface sus necesidades personales? **Pondere del 1 al 10**; ¿Satisface sus necesidades sociales? (¿Se siente aceptado en su grupo de trabajo?). **Pondere del 1 al 10**; ¿Considera que tiene estabilidad laboral en esta organización? **Pondere del 1 al 10**; ¿Considera usted que el trabajo que realiza es riesgoso para la salud?; ¿Es reconocido en el trabajo? **Pondere del 1 al 10**; ¿Se siente auto-realizado en el trabajo? **Pondere del 1 al 10**.*

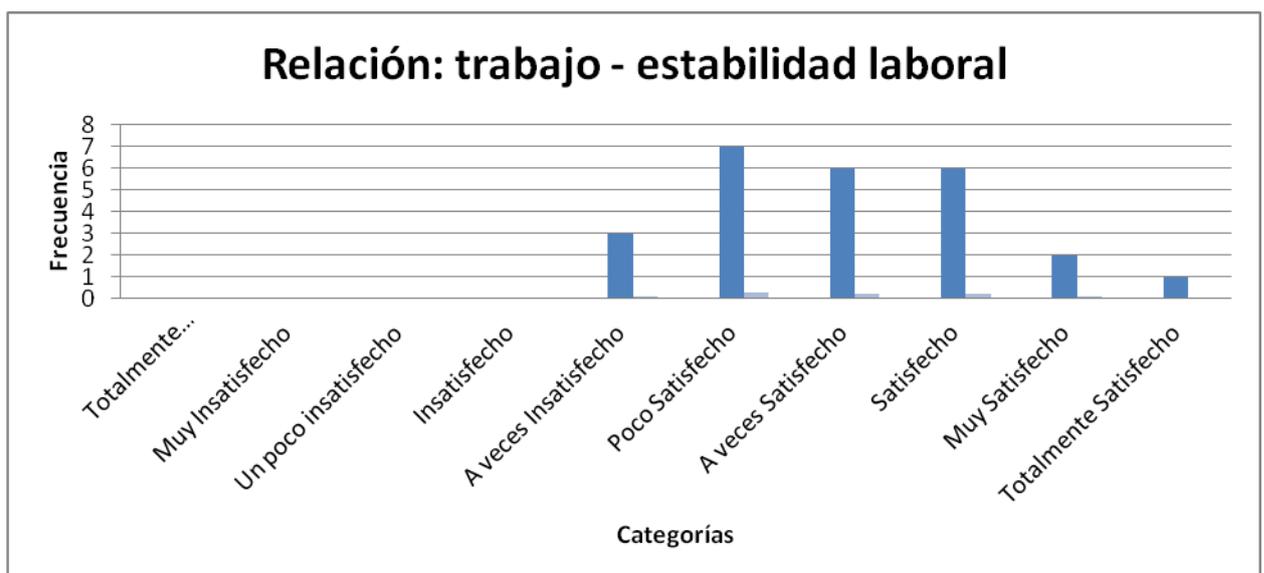
El 4% de los trabajadores pondera que sus necesidades personales se encuentran “muy satisfechas”, mientras que en otro extremo, el 4% opina que la relación trabajo – satisfacción personal, está “un poco insatisfecha”.

A continuación, se expone de manera gráfica las diferentes categorías, de la relación, trabajo – necesidades personales.



Por otra parte, la relación existente entre los operarios respecto a su grupo de trabajo, indicó que el 8%, se encuentra “totalmente satisfecho”, mientras que el 8% antagónico opinó que se encuentra “a veces insatisfecho” con su grupo de trabajo. (Ver ANEXO III).

En la relación trabajo – estabilidad laboral en la organización, según el estudio realizado, se develó, que un 12% los operarios no se encuentran conformes con la seguridad que les brinda la empresa, no obstante, el 24% declara estar satisfecho con la estabilidad que le brinda la empresa.





Siguiendo los lineamientos del análisis realizado, relación, trabajo y riesgo laboral, el 60% los operarios revelan que la tarea de trabajo que realizan no implica riesgo alguno, sin embargo, el 40% restante considera riesgoso su puesto de trabajo.

Comunicación supervisor-operario, ¿Un dilema?

En el análisis realizado se indagó sobre la comunicación existente entre los operarios y supervisores.

*¿Ha tenido alguna vez una discusión con su supervisor? ¿Cuál fue el motivo?;
¿Cuál cree usted que es la forma en que el supervisor debe comunicarse con el personal de limpieza?; Si tuviera que **calificar** a su supervisor, considerando su **modo de conducir al grupo**, que puntaje le pondría del **1 al 10**, en las siguientes afirmaciones;*

- 1) *Dice claramente lo que tenemos que hacer.*
- 2) *Dice claramente lo que tenemos que hacer y escucha lo que pensamos al respecto.*
- 3) *Plantea los problemas que hay que resolver y nos pide opiniones.*
- 4) *Solo revisa lo que hacemos, no nos explica cómo hacer las tareas ni nos consulta.*

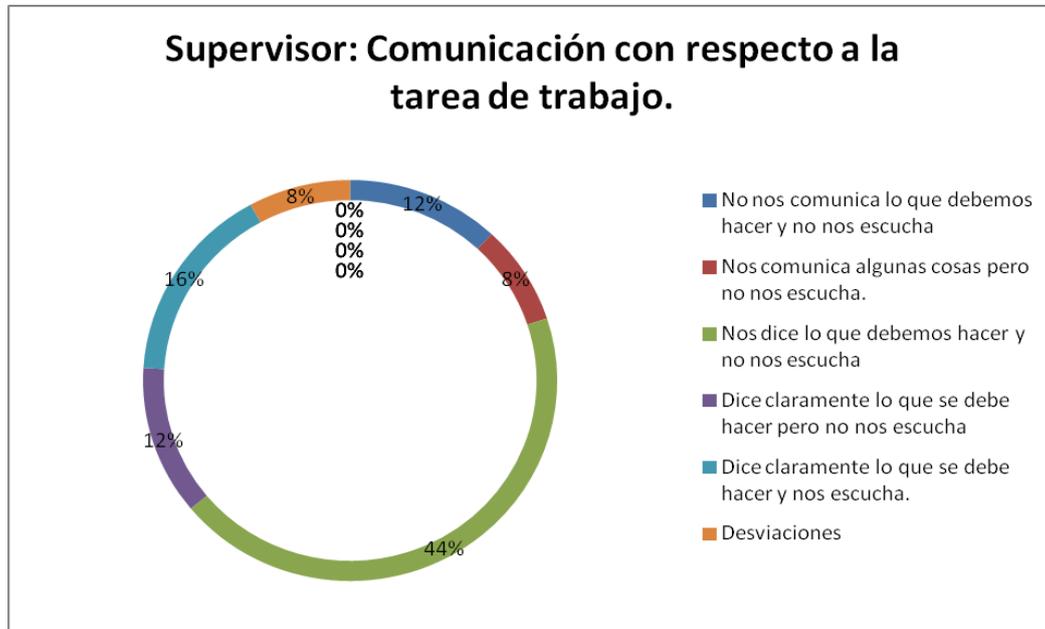
El estudio señaló que un 64% de los operarios destaca que la forma más adecuada en que los supervisores deben comunicarse con sus subordinados debería ser “mediante el diálogo”.

Este estudio derivó en cómo los supervisores conducen a su grupo de trabajo, declarando el 48% de la muestra que los supervisores expresan “lo que deben hacer”, cuando solo el 8% opina que “no se comunica lo que deben hacer”. También, se ponderó si escuchan que piensan los operarios al respecto; los resultados obtenidos fueron que el 12% “no dice claramente lo que hay que hacer y no escucha” mientras que, pasando por diferentes matices, el 16% comenta que “dicen claramente lo que tenemos que hacer y escucha lo que se piensa al respecto”. Cuando surge algún inconveniente en el trabajo, el 8% de los operarios indica que los supervisores “no plantean los problemas” y aquellos que plantean los problemas, solo el 12% de los supervisores escucha lo que piensan los operarios al respecto. En lo que concierne a la revisión de las tareas por parte de los supervisores, el 8% revisa las tareas que realizan los operarios y a veces explica cómo se deben hacer, existiendo un 16% que



declara que los supervisores “no revisan lo que hacen, si no que controla el resultado de las tareas”. (Ver ANEXO III)

El 32% de los operarios, devala haber tenido una discusión con sus supervisores debido a tareas mal hechas y por demora en el ingreso a su trabajo.



Expectativas de trabajo

¿Cuáles son sus expectativas de trabajo?

En el análisis realizado, se evidenció que el 56% de los operarios seleccionados trabajan solo por mantener a sus familias y por rédito económico, mientras que un 8% de la muestra manifiesta trabajar para conseguir un crecimiento personal. (Ver anexo III).

Mediante la aplicación de *cuestionarios* a operarios, se indagó sobre la retribución que reciben actualmente, para recolectar información de si la misma es acorde a las tareas que realizan.

¿Cree usted que la retribución que recibe condice con la tarea que usted realiza?

La remuneración de los operarios rige de acuerdo al convenio de limpieza, S.U.R.R.Ba.C (Sindicato Único de Recolección de Residuos y Barrido Córdoba).

El 40% de los operarios considera que la retribución que recibe de la empresa, es “buena”, mientras que un 32% considera que no es acorde a sus tareas. Un 28% de la



muestra encuestada opinó que la retribución pactada “a veces contribuye” con la tarea que realizan.

Relación operario- área de recursos humanos

En cuanto al departamento de recursos humanos. ¿Qué opinión tiene al respecto?

Los operarios de limpieza se relacionan con el área de recursos humanos, mayormente, por e- mail, telefónicamente y muy pocas veces de manera personal. El personal del departamento de recursos humanos, no suele visitar los diferentes servicios. Consideran que es una tarea que corresponde al supervisor o encargado del servicio.

En el cuestionario aplicado, se pudo visualizar que el 40% de la muestra seleccionada, considera que se comunica con el área de RRHH solo cuando tiene falta, cuando presentan inconvenientes con el recibo de sueldo o indumentaria de trabajo.

Dimensión: Liderazgo

Los supervisores y su relación con los operarios

Efectuando la recolección de datos, mediante la aplicación de *cuestionarios*, con preguntas cerradas, se indagó la relación de los supervisores, grado y modo de acompañamiento con los operarios, para medir indicadores de la dimensión *liderazgo*.

¿Cómo llegó a su puesto de supervisor?; Pondere su capacidad de conducción de los operarios; ¿Considera usted que tiene buen trato hacia sus subordinados?; ¿Recibió usted quejas de su desempeño, por parte de los trabajadores?; ¿Qué opina usted de las quejas que recibe por parte de los trabajadores?; ¿Cree usted que existe una buena comunicación con los empleados?; ¿Y con los otros supervisores del área?; ¿Y con el departamento de recursos humanos?

Se notó que la totalidad de los supervisores de Cleaning, asumen el rol de mando medio por ascensos, a diferencia de un 33% de la muestra, que llega a dicho puesto por su antigüedad. Solo un 22% es directamente seleccionado para ser supervisor.

El contacto que mantienen los supervisores con los operarios, se realiza (en su mayoría) en los diferentes servicios. Los supervisores se encargan de acercarles los recibos de sueldo correspondiente al mes, recambios de indumentaria, boletines con información de la empresa y accesorios de seguridad. A su vez, ellos sirven de intermediarios entre los operarios y el área de recursos humanos. Los operarios



aprovechan las visitas de los supervisores para plantearles reclamos y entregar documentación.

Muchas veces el departamento de recursos humanos, al no tener un contacto directo con los operarios, pero sí con los mandos medios, aprovechan esta relación para aplicar por ejemplo, evaluaciones de desempeño e ideas de nuevas capacitaciones.

Realizando la investigación con el objetivo de obtener datos para el presente diagnóstico organizacional se identificó que, el 56% de los supervisores, consideran que tienen una favorable conducción de equipo, en cambio un 33% de los supervisores deleva tener una conducción de equipo de trabajo “muy buena”. Un 11% opino destacarse en la conducción.

En base a la información recabada, se logró obtener ciertos parámetros sobre el modo de trabajar de los mandos medios y de los diferentes conflictos con los empleados de limpieza. Un 78% de la muestra, confesó que los reclamos últimamente se dan con frecuencia, mientras que un 22% sostiene no haber tenido “nunca” un reclamo. El 89% de los supervisores trata de resolver estos conflictos inmediatamente.

En la muestra encuestada de supervisores, se detectó que el 100%, tiene una buena relación y comunicación con el departamento de recursos humanos, el 89% de los supervisores también mantienen una favorable relación con los demás supervisores, solo un 11% manifestó no tener una correcta comunicación con los mismos.

El 89% de los supervisores considera, tener una buena relación con sus subordinados.

Las capacitaciones, inducciones, y la participación de los supervisores

¿Cuál es el grado de incidencia que tiene usted en la inducción del personal?

(Entiéndase por inducción a la familiarización del nuevo colaborador con su puesto de trabajo); ¿Integra al personal que ingresa, con sus compañeros de trabajo?

Cuando ingresa personal nuevo de limpieza a la empresa, el supervisor debe presentarse, a veces se realiza telefónicamente o de manera individual, comentándole las tareas que realiza, del mismo modo le comenta el servicio al cual va a ser asignado y las tareas que va a realizar, independientemente de la información que le brindó el departamento de recursos humanos en la entrevista inicial.

El primer día de trabajo, los supervisores no suelen estar presentes, ya que consideran que el encargado de cada servicio debe responsabilizarse del personal nuevo, presentándoles a sus compañeros. La exploración reveló que el 67% de la



muestra seleccionada de supervisores, no integra al nuevo personal en su puesto de trabajo y con sus compañeros. El 78% de los supervisores, considera poseer un alto grado de incidencia en la inducción del nuevo personal.

¿Participó en capacitaciones?; ¿Qué opina de esas capacitaciones?; ¿En qué cree usted que necesita capacitarse?

Las capacitaciones que brinda el área de RRHH, según el 44% los supervisores, no van dirigidas al modo en que deben supervisar, mientras que un 22% opinó que se pueden considerar para aplicarlas en el ámbito laboral. El 78% de los supervisores encuestados opinan que es necesario implementar entrenamientos en función de liderazgo. El 100% de los supervisores asiste a las capacitaciones que dicta la empresa.

El supervisor, ¿Un líder?

¿Se considera un líder?; En cuanto a su comportamiento con los empleados ¿Como se considera?; ¿Con respecto a su estilo de liderazgo con sus subordinados, como se considera?

Cuando se aplicaron los instrumentos de recolección de información, se indagó a los supervisores si tenían capacidad de líder. Entiéndase por líder a una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. El 89% de la muestra, respondió que “no”, mientras que, un 11% manifestó que si. Su justificativo frente a esta afirmación fue que “en mi servicio no existen problemas y se hace lo que dice el gerente operativo”. Un 78% develó que el comportamiento de “un buen líder” es quien trasmite los objetivos, en cambio un 22% votó que, es quien trasmite los objetivos y acompaña al equipo. (Ver anexo III).



Inferencias y conclusiones

En base a la información recolectada, se lograron obtener ciertos parámetros sobre los métodos de trabajo, vías comunicativas, estilos de liderazgo, procedimientos del área de recursos humanos, modo de trabajar de los supervisores y operarios. Seguidamente se mencionarán sintética y específicamente aquellas inferencias a las que se llegó y que luego serán aspectos a mejorar para cumplir con aquellos objetivos planteados al inicio del presente trabajo de grado.

De acuerdo a los datos de archivo brindados por la empresa, se concluyó:

La empresa posee políticas de recursos humanos, pero no son aplicadas. Comunicación ineficiente entre el área de recursos humanos y el área de operaciones. El departamento de recursos humanos, a veces, no cumple con los procedimientos estandarizados en la selección de personal.

La empresa no posee un procedimiento de inducción para cada ingreso. Actualmente, las inducciones son estandarizadas, independientemente de cual sea el puesto. En el análisis expuesto anteriormente, se notó que los procedimientos formalizados respecto a las inducciones, dependen muchas veces de la urgencia de los ingresos. A veces, si los ingresos son de urgencia, ya que un servicio debe funcionar a la brevedad, no se estima el tiempo necesario para realizar la inducción pertinente. En caso de que las mismas se lleven a cabo, son estandarizadas, es decir independientes del servicio al que esté destinado el operario.

Ausencia de procedimientos normalizados y formalizados sobre las capacitaciones que se brindan a los mandos medios y operarios de limpieza.

No poseen un plan de capacitaciones, desarrollado de acuerdo a las necesidades actuales de los operarios y supervisores.

En razón de la importancia observada, acerca de la relación entre los supervisores y el personal nuevo, para llevar a cabo el proceso de selección, es menester optimizar los canales de comunicación, y un conspicuo seguimiento del personal nuevo, que permitan fluidez de los mismos en la empresa y eficiencia en las tareas.



Rotación de personal. Conclusiones e inferencias.

En el año 2013, la empresa no contó con un objetivo sobre la rotación de personal. Esto generó una mala administración, desequilibrio en el índice de rotación de personal, y una desestabilización en el presupuesto anual. Como se mencionó anteriormente en el Marco Teórico, la rotación de personal equivalente a cero demostraría que la organización se encuentra estancada. En este caso los índices de rotación son muy elevados, se pudo considerar que no se encuentra estancada, pero si en riesgo económico.

Se detectó que los índices de ausentismos, son número elevados, casi el 50% de los empleados faltó alguna vez a su puesto de trabajo; también se pudo percibir que los motivos de faltas se deben a cuestiones de salud.

Los operarios de "Cleaning", en su mayoría, prestan servicio durante el fin de semana. En el análisis realizado se notó que durante los días no hábiles, se presenta un índice elevado de ausentismo.

Motivación. Conclusiones e inferencias.

El trabajo de los operarios, según la teoría de Maslow, explica que las necesidades de orden inferior, también llamadas "primarias", se encuentran en su totalidad satisfechas por los operarios de limpieza, es decir, las necesidades *fisiológicas* están satisfechas, en lo que concierne a las necesidades de *seguridad*, podemos concluir que también están satisfechas, aunque la intensidad de satisfacción con respecto a la "seguridad económica" varía de una persona a otra.

Las 3 (Tres) necesidades restantes, necesidades sociales, necesidades de estima y necesidades de autorrealización, de las que Maslow titula como "secundarias" o de orden superior, no están satisfechas por los operarios, de acuerdo al análisis presentado, ya que expresaron estar "pocos satisfechos" en relación a sus necesidades sociales, reconocimiento en el trabajo y autorrealización.

Desmotivación de los operarios con su puesto de trabajo. El enfoque de Vroom habla específicamente de la motivación, con la idea de maximizar las recompensas y minimizar el dolor. El autor, explica que las personas motivadas son aquellas que perciben metas, valiosas para ellas y perciben subjetivamente la probabilidad de



alcanzarlas. Los operarios de limpieza poseen metas orientadas a la supervivencia propia y la de su familia, solo muy pocos opinaron por crecimiento personal. En lo que respecta al segundo factor que manifiesta Vroom en su teoría, la relación que percibe el individuo entre la productividad y el logro de sus objetivos, (recompensas), en esta empresa, el personal operativo opina que no es recompensado o reconocido por su nivel de productividad y eficacia de objetivos.

Según el análisis realizado, los operarios no reciben incentivos o reconocimientos por las tareas eficazmente hechas. De acuerdo a la teoría del equilibrio por *Barnard y Simon*, explica que el éxito de una organización es remunerar a sus integrantes y motivarlos a continuar siendo parte de la organización y así garantizar su supervivencia. En "Cleaning" es difícil evaluar al personal operativo, ya que no prestan servicios en la casa matriz, es por esta razón que los supervisores son los encargados de que todo servicio marche correctamente y que los empleados se sientan a gusto con ello y evitar también inconvenientes. Actualmente el supervisor, realiza su tarea, inspecciona cada servicio, y discrimina la parte socio-afectiva del personal, esto genera que el empleado que realiza su trabajo correctamente siempre, deje de hacerlo, debido a que no recibe un reconocimiento o incentivo independiente a la remuneración devengada mensualmente, por su eficiencia laboral.

Liderazgo. Conclusiones e inferencias.

Los mandos medios no están capacitados, ni poseen los conocimientos para aplicar evaluaciones de desempeño ni para realizar un seguimiento correcto de los operarios en su período inicial de trabajo.

Aludiendo al Marco Teórico de este proyecto de grado, Hersey y Blanchard, explican que cuando un nuevo empleado entra a una organización, recorre una especie de ciclo de vida, constituida en 4 (cuatro) fases. En Cleaning, los supervisores no familiarizan a los nuevos colaboradores con su puesto de trabajo, consideran que es una tarea que corresponde a los compañeros y encargados de cada servicio, no obstante la teoría propuesta plantea que la fase inicial debe consistir en una enseñanza y constante aprendizaje de las tareas a desarrollar. Este ciclo de vida, muestra el grado de madurez que desarrolla el subordinado a medida que va aprendiendo sus labores. La insuficiente relación de los supervisores con los operarios, provoca que los mandos medios no puedan medir el grado de "madurez" de los subordinados con respecto a sus tareas y asimismo no poder aplicar una conducción eficiente del equipo de trabajo.



Siguiendo los lineamientos del Marco Teórico redactado anteriormente, Ralph Stogdill y Erwin Ghiselli, explican los rasgos de un líder. Identifican mediante diferentes teorías, los atributos o rasgos del perfil de un líder. En “Cleaning” los supervisores, no poseen los conocimientos necesarios ni las actitudes y valores de un líder, según esta teoría. Los supervisores de diferentes servicios, no consideran ser líderes. Creen que las capacitaciones de la empresa deben estar orientadas al manejo de equipo de trabajo y formas de liderazgo.

En base al Marco Teórico de este proyecto de grado, se profundizó la teoría de los rasgos, la cual explica la interacción de rasgos, actitudes y valores. En su relación con sus subordinados, los supervisores, no responden a sus demandas de manera urgente, generando ineficacia en el manejo de grupo de trabajo.

Según la teoría conductual de Shartle, el comportamiento de un líder se explica mediante dos categorías; La orientada a la tarea y la orientada al empleado. Los supervisores de “Cleaning”, están orientados a la tarea, solo un 22% está orientado a ambos aspectos. Con los datos de archivos brindado por la empresa, se pudo concluir que los supervisores no mantienen una relación socio afectiva con sus subordinados, se limitan a cumplir con sus obligaciones y su tarea.



Propuesta de intervención

Considerando el escenario observado, de las necesidades detectadas en el pre-diagnóstico que luego profundizamos en el diagnóstico, se evidenció la necesidad de una propuesta de intervención.

El proceso de inducción, actualmente es una de las actividades fundamentales para que el personal ingrese con los conocimientos necesarios y genere estabilidad en su puesto laboral. A raíz de esto, la modificación propuesta de los procedimientos es imprescindible para lograr cumplimentar los objetivos en tiempo y forma.

Considerando la rotación de personal, como el principal problema que afronta la empresa "Cleaning", da como evidencia que el egreso de cualquier personal origina un elevado costo, mensurable en:

- Capacitación del nuevo empleado / operario.
- Administración del egreso.
- Disminución de la productividad.
- Supervisión adicional.
- Disminución temporaria en la cantidad y calidad de trabajo.
- Avisos y proceso de búsquedas para su reemplazo.
- Indumentaria

En los siguientes párrafos se plasma la propuesta como modelo de intervención, para llevar adelante un *plan de capacitaciones* que abarque a personal de mandos medios (supervisores), operarios, jerárquicos y una reestructuración del *proceso de inducción* que permita motivar y asistir al empleado que ingresa.

La propuesta, en su totalidad, plantea modificar el "proceso" de inducción con el fin de que contribuya a lograr una mayor satisfacción y acompañamiento del personal que ingresa y un mayor grado de compromiso de las personas.

Dicho plan también, expone la necesidad de llevar adelante capacitaciones constantes de personal de mandos medios y operarios para mejorar el trabajo de grupo, la forma de liderar a sus subordinados, relaciones interpersonales y disminuir la rotación de personal permanente.



Aplicación de la propuesta planteada: Viabilidad y factibilidad

Según lo estudiado en las diferentes materias de la carrera de recursos humanos, es conveniente que cuando se trata de una inversión, cambios y reestructuración, el directorio de toda empresa debe participar en las propuestas planteadas siendo un fiel creyente de que todo cambio es una inversión y no un gasto.

La propuesta del Plan de Capacitaciones Anual, consiste inicialmente en estudiar y examinar correctamente con el directorio de "Cleaning", los índices de rotación de personal de los últimos años, para que a modo comparativo, luego de aplicada la propuesta se puedan ver los frutos de esta inversión.

Es imprescindible realizar el cálculo del tiempo que se va a utilizar en el plan, los gastos de alojamientos cuando tengan que instalarse en otras regiones, la totalidad de horas extras del personal que va a costear la empresa, y el tiempo que va a dedicar cada área en la participación en dicho plan. Es imprescindible la participación en la planificación de un representante del área de administración y el contador de la empresa con el fin de evaluar si lo propuesto es factible y viable. (El tiempo que se sugiere para la planificación de capacitaciones es de 90 días, cabe aclarar que las capacitaciones se dictarán luego de la planificación y reuniones de "Modelos mentales").

La aplicación del plan consistirá en 3 (tres) reuniones previas, 1 (una) por semana, en las instalaciones de la empresa (para personal de Córdoba), en donde participará el directorio, un representante de recursos humanos, un representante de administración, y 10 (diez) personas del área operativa (supervisores, encargados, referentes y operarios de limpieza). Estas reuniones se realizarán un día de semana, los integrantes del área operativa van a ser elegidos por el directorio de manera aleatoria (sorteo), siendo obligatorio su participación. Los supervisores deberán encargarse de cubrir los turnos de trabajo previamente.

Estas reuniones se van a fundamentar en "Modelos Mentales". Según Peter Senge, los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo. Los modelos mentales determinan lo que vemos. Las diferencias entre modelos mentales explican por qué dos personas pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de manera distinta: prestan atención a distintos detalles. Los modelos mentales también modelan nuestros actos. Suelen ser tácitos, y existen por debajo del nivel de la conciencia, rara vez son sometidos a verificación y examen. El objetivo de estas reuniones es llevar los modelos mentales a la superficie,



explorarlos y hablar de ellos sin defensa, para que se vea el cristal, y se note cómo influyen en sus vidas y encuentren manera de modificarlos mediante la creación de nuevos modelos mentales que sirvan para mejorar la organización a la cual pertenecen.

En las reuniones de modelos mentales, se va a realizar un recorrido teórico, de los valores de la empresa, de la misión, de la visión, concepto de trabajo, normativas de trabajo, capacitaciones y políticas de relaciones interpersonales. También, se va a realizar un apartado práctico para que el personal del área operativa (operarios y supervisores), puedan exponer diferentes situaciones y sus relaciones con sus pares. Esta parte práctica, consiste en tener en cuenta dos aptitudes esenciales: la reflexión (disminuir el ritmo de los procesos mentales para ser más conscientes de la formación de nuestros modelos mentales) y la indagación (entablar conversaciones donde compartimos abiertamente nuestros puntos de vista y procuramos conocer las premisas de los demás).

Reuniones de modelos mentales en la práctica.

Es aconsejable que una persona capacitada en esta disciplina asista al equipo en las diferentes reuniones, como Coaching profesional. Se estima que el tiempo de duración sea de 90 minutos.

Finalizada la parte teórica, se dará comienzo a la parte práctica, entregando una hoja en blanco a los asistentes de la reunión, la misma debe estar dividida por la mitad y en cada una de las partes lleve como título: “Lo que pienso” en el hemisferio izquierdo y en el hemisferio derecho, “Lo que se dice”. (Ver ejemplo abajo).

Luego, se llevarán a cabo los siguientes pasos:

PASO 1: Escoger un problema, se les pedirá a los operarios y supervisores que escojan un problema dificultoso, que hayan tenido en el último mes describiendo brevemente la situación.



LO QUE PIENSO	LO QUE SE DICE

PASO 2: Columna derecha, en la hoja dividida en dos partes, una que dice “lo que pienso” y la otra “lo que se dice”, los operarios y supervisores van a narrar una conversación frustrante que hayan tenido a causa de la situación planteada anteriormente, o que imaginen la conversación que habrían tenido si hubieran tocado el tema.

PASO 3: Columna Izquierda, en este paso se les pedirá a los operarios y supervisores que escriban lo que piensan y sienten respecto al problema, aunque sin decirlo.

PASO 4: Reflexión, en este paso se va a utilizar la columna izquierda como recurso para que los participantes puedan leer sus propios pensamientos como si fueran de otro. Al reflexionar sobre sus pensamientos se les va a pedir que se cuestionen lo siguiente:

A - ¿Qué me ha inducido a pensar y sentir de esta manera?

B - ¿Cuál era mi intención? ¿Qué pretendía lograr?

C - ¿Alcancé los resultados que buscaba?

D - ¿Cómo influyeron mis comentarios sobre las dificultades?

E - ¿Por qué no dije lo que estaba en la columna izquierda?

F - ¿Qué supuesto tenía sobre la otra persona?

G - ¿Cuál fue el precio de operar de esta manera? ¿Cuáles fueron los frutos?

H - ¿Qué me impidió actuar de otra manera?

J - ¿Cómo puedo usar mi columna izquierda, como recursos para mejorar nuestras comunicaciones?



El objetivo de estas reuniones, es hacer participar a la parte operativa de la empresa, para que estén en conocimiento de los cambios que se quieren realizar y para explorar las necesidades de capacitación.

Luego de finalizar las 3 (tres) reuniones de “Modelos Mentales”, la empresa obtendrá una lista de las diferentes capacitaciones, las mismas se adquirirán de manera escrita y detallada por parte del Coach profesional, que guiará las diferentes reuniones.

Según Manuel Tessi, pionero en la gestión profesional de comunicación interna, “cuando los colaboradores cuentan con espacios para emitir opiniones y, sobre todo, expresar desacuerdos y reclamos, la organización siempre sale favorecida.”

Este plan de capacitaciones está desarrollado para ser aplicado a la parte operativa incluyendo a mandos medios (supervisores).

Importante: es aconsejable que el tiempo que pase finalizadas las reuniones y comenzando las capacitaciones no sea mayor a 60 días para que la información no caduque.

Capacitaciones.

Luego de finalizadas las reuniones de modelos mentales, se reunirán el coach profesional (el que llevó a cabo las reuniones) y el grupo del departamento de recursos humanos, para detectar necesidades de capacitación, a partir de las situaciones prácticas que elaboró la parte operativa (operarios y supervisores) en las reuniones de los modelos mentales. Debido al número de empleados y supervisores, se proponen 3 (tres) capacitaciones por año para operarios y supervisores.

Es importante aclarar que las capacitaciones a dictar, estarán orientadas a operarios y supervisores, pero separados. Con la misma estructura, objetivos y recursos.

En cuanto a las temáticas de capacitación a dictar, no se puede establecer un listado específico, ya que dependerá de los resultados de las reuniones.

Es recomendable, antes de comenzar a dictar las capacitaciones, ya detectadas, que la empresa provea de un lugar, para los dictados de las mismas.

Importante: Número recomendado de participantes en las capacitaciones, hasta 60 personas.

Los recursos a utilizar en las capacitaciones son:

- Un proyector.
- Notebook
- Equipo de audio o parlantes exteriores de la notebook.



- Hojas A4 lisas en blanco.
- Lapiceras, lápices y gomas.
- 6 mesas redondas con capacidad de 10 personas. (Para trabajar en equipo).
- 65 sillas.
- 65 impresiones de manual instructivo de tareas generales y consignas de las reuniones.
- Coffe Breack.

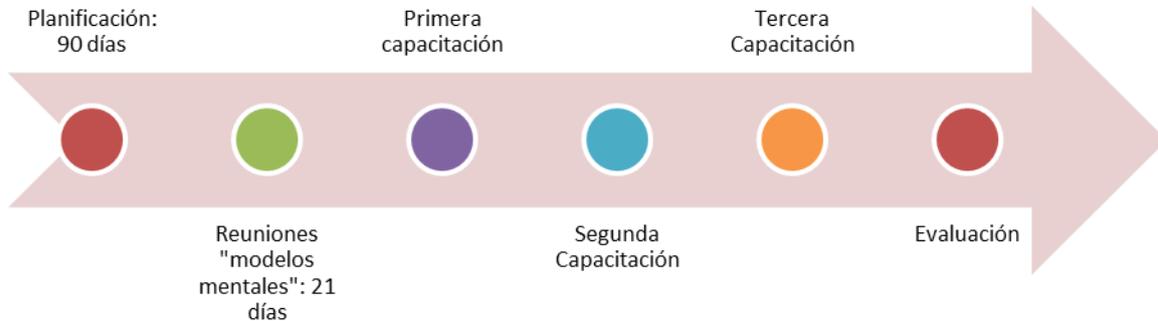
Importante: para las capacitaciones de los supervisores, los recursos a utilizar, se van a amoldar a la cantidad de participantes, debido a que no superan el número de 60 personas.

Las capacitaciones se van a desarrollar los días viernes y sábados para operarios, y para supervisores martes y jueves (Cleaning cuenta con una capacidad de 35 supervisores en todo el país, es aconsejable dividir las capacitaciones en dos días de la semana, para evitar que queden los servicios descubiertos), con una duración de 3 horas reloj, durante la mañana, con media hora de descanso, donde se les ofrecerán un “coffe breack”, para que los integrantes puedan relajarse y entrar en confianza. El personal va a ser elegido por el directorio de manera aleatoria, para evitar que sean todos del mismo servicio.

El personal operativo que trabaje los días sábados, no va a presentar pérdidas en sus remuneraciones, ya que las horas que dediquen a la capacitación van a ser abonadas por la empresa. Las capacitaciones las van a ser dictadas por un instructor, con el acompañamiento del psicólogo de la empresa y un representante del departamento de recursos humanos. Estas capacitaciones van a ser programadas 4 meses después de la finalización de cada una, para que los operarios y los supervisores puedan asimilar la información y comenzar a aplicar los conocimientos. Luego de la primera capacitación, el objetivo de la segunda va a ser reforzar lo visto anteriormente.

Cronograma de capacitaciones

A modo ilustrativo, en una línea de tiempo, graficamos el plan de capacitación propuesto:



Proceso de inducción.

Paralelamente, pero dentro de la misma propuesta, se plantea una *reestructuración del proceso de inducción*, de operarios y supervisores. Como mencionamos anteriormente son muy altos los porcentajes de operarios que rotan a otras empresas, en los primeros tres meses de trabajo.

Actualmente, el proceso de inducción en “Cleaning” consiste en firmar el contrato, y luego inducir al personal en seguridad e higiene.

Se plantea que la inducción de todo personal, tenga una duración de 1(una) semana.

El primer día, se realizará una presentación de la empresa, los diferentes rubros, áreas, políticas, valores, misión, visión, cultura, las normas ISO con que trabajan y una entrevista con su jefe inmediato y el directorio.

El segundo y tercer día, se los instruye en seguridad e higiene, indumentaria, elementos de protección y prevención.

El cuarto día, un operario de limpieza destacado por su trabajo, trayectoria, y eficiencia, elegido junto con el departamento de recursos humanos y el área operativa, es el instructor para entrenar los nuevos ingresos dependiendo las necesidades de los servicios, en cuanto recurso humano, enseñándole la parte práctica llevándolos al servicio al cual deben ingresar, situaciones que se pueden presentar y formas en que deben manejarse en sus nuevos empleos.

Quinto y último día, se realizará la firma de contrato, entrega de indumentaria y elementos de protección.



El objetivo del plan de capacitación, es disminuir la rotación de personal de los empleados nuevos y permanentes, reforzar el manejo del equipo de trabajo, por parte de los supervisores y acrecentar el grado de pertenencia, motivación y proactividad de los operarios de limpieza.

Seguidamente, en la presentación de la empresa, se comentó que “Cleaning” está presente en Córdoba, Rosario, San Juan y Buenos Aires. La aplicación de dicho plan integrará todas las regiones de Argentina. Para aquellas localidades que están muy alejadas de la casa matriz, se propone que el directorio, representante de recursos humanos y psicólogo de la empresa, se trasladen a dicha región, y se instalen, donde va a tener lugar las reuniones y capacitaciones, con el mismo procedimiento planteado en la provincia de Córdoba.

Evaluación

En la actualidad, es difícil intervenir en una organización para “cambiar” o “reestructurar”, sin tener el monto exacto de “ahorro” en dinero. En este proyecto, no se puede hablar en términos cuantitativos de ahorro, ya que se desconoce el capital de la empresa, sus inversiones y sus gastos. Consideramos, que para intervenir y cambiar, se necesita tener conocimiento de toda la organización. No obstante, planteamos una propuesta, sin poder ofrecer números estimativos, de inversión, ya que la organización así lo propuso. Creemos que vivimos en una era de aprendizaje continuo, donde las organizaciones necesitan crecer y adaptarse, al entorno, es por estas razones que consideramos viable y factible la propuesta desarrollada anteriormente.

A modo de evaluación, se propone establecer un índice de rotación de personal, luego de finalizado el plan de capacitaciones, para constatar la eficiencia y eficacia de dicho plan.

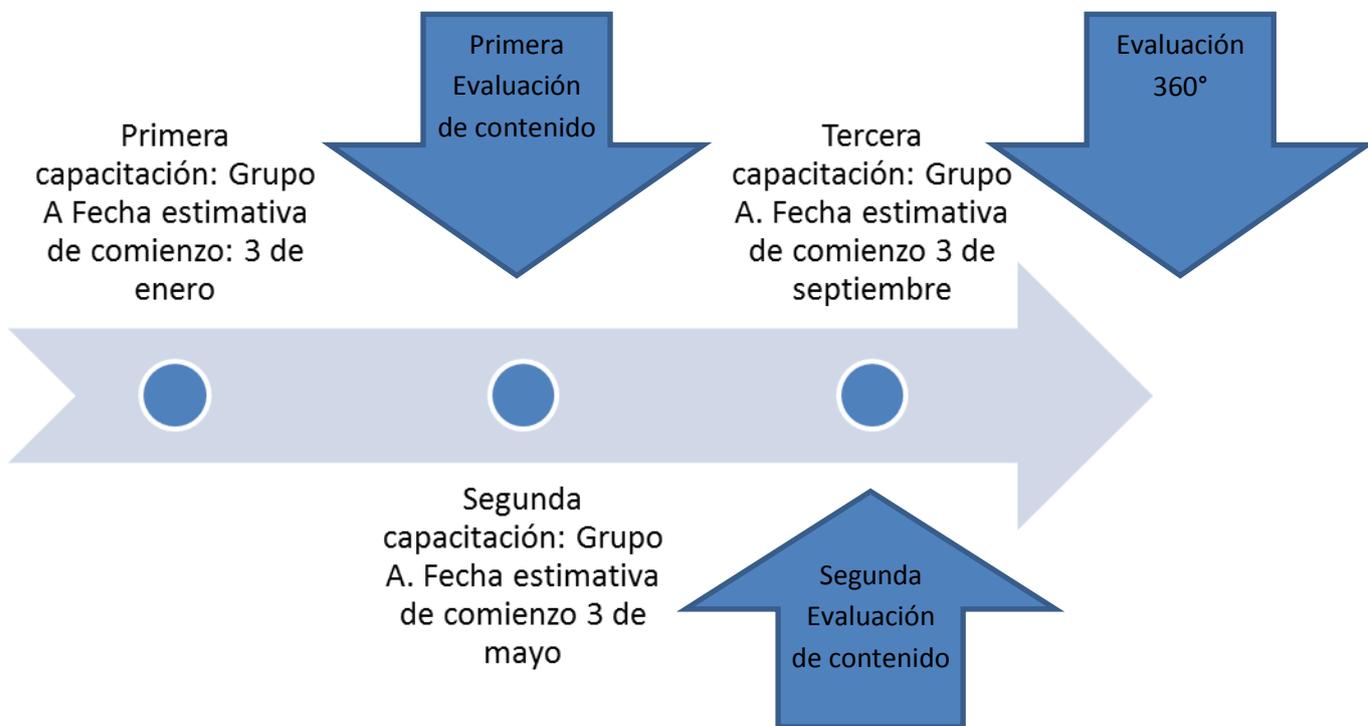
Se plantea que para el año 2015, el índice de rotación de personal sea menor al 5%. El personal que se desvincule en ese periodo, se le aplicará una “entrevista de salida” para conocer el motivo de desvinculación, ya que si se tratase por mejores ofertas laborales en cuanto a lo remunerativo, no va ser tenido en cuenta en el índice de rotación propuesto.

A corto plazo, se propone realizar “evaluaciones de contenido” (para operarios y supervisores) comenzando la segunda capacitación (recordar que son 3 capacitaciones por año para operarios y supervisores), para corroborar si el contenido de la primera capacitación fue asimilado. De la misma manera, al comienzo de la tercera capacitación, se evaluará mediante una evaluación de contenido, lo asimilado



en la segunda capacitación. Las evaluaciones de contenidos van a estar compuestas por preguntas con respuestas en “Múltiple Choice” para un mejor análisis de los datos. Finalizada la tercera capacitación, se aplicará una “evaluación 360°” donde se va a evaluar (para los operarios) al empleado evaluado, al compañero de trabajo, cliente y supervisor. Para las evaluaciones a supervisores, se incluirá al supervisor evaluado, a un compañero de trabajo, un subordinado (empleado), al departamento de recursos humanos y al cliente. En este proceso se podrán evaluar los contenidos de las capacitaciones. (Es aconsejable, que no pase más de dos semanas de finalizada la capacitación, para no perder información).

En la siguiente línea de tiempo, a modo de ejemplo, podemos visualizar el cronograma de lo planteado.





Bibliografía

- BALANGUÉ GUILLERM. Pepe Guardiola, la biografía. Otra manera de ganar. Roca editorial libros S.L. Barcelona 2013.
- CHIAVENATO ALBERTO. Administración de recursos humanos. Editorial Lyly Solano Arévalo S.A., México 2000.
- DESSLER GARY Y VARELA RICARDO. Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Segunda Edición. Editorial Pearson. México 2004.
- DILTS ROBERT. Coaching. Herramientas para el cambio. Ediciones Urano S.A. Barcelona 2004.
- GIBSON, J IVANCEVICH, J, DONELLY, J. Editorial Irwin. Madrid 1996.
- ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Prentice- Hall Hispanoamericana S.A. México. 1991.
- RODRIGUEZ FERNANDEZ ANDRÉS (coordinador). Editoreal UOC. Barcelona 2004.
- SAMPIERI R, COYADO C, LUCIO P. Metodología de la investigación. Cuarta Edición. México, 2006.
- SENGE PETER, La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Segunda edición. Granica. Buenos Aires 2012.
- SENGE PETER, La Quinta Disciplina. En la práctica. Estrategia y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Segunda edición. Granica. Buenos Aires 2012.
- STAMETAS BERNARDO. Quiero un cambio. Editorial Ediciones B Argentina S.A., Buenos Aires 2010.
- STAMETAS BERNARDO. Resultados extraordinarios. Editorial Ediciones B Argentina S.A., Buenos Aires 2007.
- TESSI MANUEL, COMUNICACIÓN INTERNA EN LA PRACTICA, “Siete premisas para la comunicación en el trabajo”. 1ª ed.- Buenos Aires: Granica, 2012.
- VIGIL SERGIO “CACHITO”. Un viaje al interior. Editorial Hojas del sur S.A. Buenos Aires 2013.
- Definición de Motivación: <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>
- Definición de Liderazgo: <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>



- Índice de Rotación de Personal:
<http://www.monografias.com/trabajos65/rotacion-personal/rotacion-personal.shtml>
<http://mexico-empleos.blogspot.com.ar/2011/07/rotacion-de-personal.html>
- ISCOT SERWISES S.A, Empresa de Limpieza: <http://www.iscot.com.ar>
- Jerarquía de Maslow: <http://goo.gl/sGSpt6>
- Selección de personal: María G. Noya, Enrique H. Diez y José J. J. Bozal. Selección de Personal, Sistema integrado, Escuela Superior de gestión comercial y marketing. Madrid 1997.
- Teoría de la organización:
http://www.alipso.com/monografias/teoria_de_la_organizacion/
- Teoría de las Expectativas. Vroom 1964. <http://goo.gl/GCGOA9>
- Teoría de liderazgo situacional. Roger Méndez Benavides.
<http://rogermendezbenavides.blogspot.com.ar/2009/10/teoria-del-liderazgo-situacional-de.html>
- Teoría de los Roles. Henry Mintzberg. Por José Losilla Sorribes, Profesional de Recursos Humanos, España.
<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/783970/Recuento-de-los-5-principales-tipos-de-Teorias-del-Liderazgo.html>,
- Teoría del equilibrio: Bernard y Simon. <http://goo.gl/LiDnxc>
- Teoría de liderazgo. <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>
- Teoría del Liderazgo Conductual: <http://www.semec.org.mx/archivos/5-14.pdf>



Anexo: I

Entrevista al departamento de recursos humanos. (Utilizada para confeccionar el pre-diagnóstico)

Se aplicó una entrevista informal y desestructurada a personal del departamento de recursos humanos, la primera persona es la encargada de la variabilidad de la empresa y la segunda de reclutamiento y selección del personal

Aclaración: los nombres del personal que nos brindó información, son de fantasía, con el objeto de respetar la confidencialidad de la empresa.

Personal de recursos humanos:

Isabel Molinero, Coordinadora de selección de personal

Ezequiel Gaude, Selección y Reclutamiento de Personal.

Entrevista

- ¿Cuáles son las áreas que comprende el departamento de recursos humanos?

Las áreas son: legales, administración y liquidación de sueldos, selección, capacitación, y seguridad e higiene.

- ¿Cuáles son los departamentos que comprende la empresa?

Los departamentos son: recursos humanos, administración, operaciones, finanzas y compras

- Con respecto a la problemática que acarrea la empresa, rotación de personal, ¿Cuales creen que son los motivos?

El 21% del personal, renuncia. El 44% son rescisiones, que es personal que no logró realizar de manera óptima la evaluación de desempeño.

Los mandos medios no realizan un acompañamiento correcto en su proceso de adaptación, las inducciones brindadas por la empresa son muy generalizadas y no abordan temas específicos.



- ¿Se plantea en la empresa objetivos anuales en cuanto a la rotación de personal? Si, se planteó en el año 2012 un objetivo general, que fue de un 4.5 % de rotación de personal, y un objetivo específico para cada servicio.

En el año 2011, hubo una rotación de 5,5%, en el año 2012, se alcanzó el objetivo general pero “no fue un objetivo puro” ya que, la política de la empresa no era “efectivizar” al personal por la crisis que enfrentaba el país. En el 2013 no se planteó ningún objetivo.

- ¿Cuáles son los costos que sufre la empresa por el movimiento de personal?
La empresa tiene costos de capacitación, indumentaria, selección, no se concretan los objetivos y se produce una disminución de la productividad.
- En cuanto a la capacitación que se le brinda al personal por ingresar, ¿es igual para todos? Claro, la capacitación e inducción que reciben los operarios al ingresar a un servicio es la misma para todos, salvo si es hospitalario.
- ¿Los mandos medios, supervisores, encargados y coordinadores, es personal capacitado para llevar adelante un equipo de trabajo? No, los mandos medios tiene esos puestos por la antigüedad dentro de la empresa y no por su capacidad de gestión.
- ¿Se realizan evaluaciones de desempeño a los operarios en los primeros meses de adaptación a su trabajo? Si, se realiza durante el periodo de prueba una evaluación que consiste en dos etapas:
La primera a los 45 días y la segunda a los 75 días de la fecha de ingreso. Se evalúan diferentes aspectos. Para lograr quedar en el puesto deben tener un promedio del 70% o más, de las evaluaciones de desempeño. La realiza el superior inmediato, la mayoría de los casos es el encargado con soporte del supervisor o referente de recursos humanos.
- ¿Cuáles son las quejas mas frecuentes de los operarios? Las quejas mas frecuentes son las referidas a liquidación de sueldo, ajustes, el trato de los encargados y un tema que se esta presentando es la provisión de indumentaria.
- ¿Cuál es el perfil del personal que se postula para ser empleado de limpieza?



Son padres de familias, desempleados, con experiencia en construcción, un bajo nivel cultural, personal en situaciones delicadas, que viven en condiciones precarias.

- ¿La empresa brinda la posibilidad de crecimiento, mediante planes de carrera, promociones, etc.? ¿Cuáles son los requisitos? No hay planes de carrera profesional. En la actualidad se están realizando análisis con herramientas que existen para detectar y ubicar potenciales candidatos para cubrir puestos vacantes. Pero es algo que está recién en vía de implementarse. Por lo que no hay requisitos establecidos. Los mismos llegado el caso y dependiendo el puesto serán definidos.
- ¿La empresa, tiene políticas de relaciones interpersonales claras y definidas? ¿Son aplicadas? Si tiene políticas, pero no son aplicadas.
- ¿La empresa, brinda al empleado algún beneficio para incentivarlo y proponerle nuevos desafíos? En el año 2009 la empresa lanzó un proyecto para incentivar a su personal para que termine el secundario, en el 2013 este plan no se aplicó ya que, hay muchos egresos y poca convocatoria.
- ¿Qué conocimientos poseen los candidatos a operarios? Son conocimientos básicos, leer y escribir. Son muy pocos los candidatos que poseen cursos. A veces, ingresan candidatos con experiencia en limpieza con maquinas industriales.



ANEXO: II

Cuestionario para operarios de mantenimiento. El mismo se usará para la elaboración del diagnóstico

Fecha:	Hora:
Lugar (Ciudad y sitio específico):	

Estado civil:

1. Soltero
2. Casado
3. Concubinato
4. Viudo

Hijos:

- A. SI ¿Cuántos?
- B. NO

Puesto:

1) ¿Está conforme con su puesto de trabajo?

- a) Si
- b) No ¿Por qué?
- c) A veces

2) ¿Se siente cómodo en este ambiente laboral?

- a) Si
- b) No ¿Por qué?

3) ¿Se ausentó en su lugar de trabajo usted alguna vez?

- a) Si Motivo:
- b) No

4) ¿Usted ha llegado alguna vez tarde a trabajar?

- a) Si ¿Cuántas veces? ¿Cuál fue el motivo?



b) No (pase a la pregunta 6)

5) ¿Cuál fue su llamado de atención o la consecuencia cuando llego tarde?

- a) Ninguno
- b) Solo un llamado de atención
- c) Apercibimiento
- d) Suspensión

6) Con respecto a su trabajo los fines de semana;

6.1) ¿Usted trabaja los fines de semana?

- a) Si
- b) No

(En caso de que responda NO, pase a la pregunta 7)

6.2) ¿Ha faltado alguna vez los fines de semana?

- b) Si
- c) No

6.3) ¿Realiza muchas horas extras los fines de semana?

- a) Si.
- b) No.
- c) A veces.

7) Su trabajo;

7.1) ¿Satisface sus necesidades personales? **Pondere del 1 al 10.**

7.2) ¿Satisface sus necesidades sociales? (¿Se siente aceptado en su grupo de trabajo?). **Pondere del 1 al 10.**

7.3) ¿Considera que tiene estabilidad laboral en esta organización? **Pondere del 1 al 10.**



7.4) ¿Considera usted que el trabajo que realiza es riesgoso para la salud?

- a) Si
- b) No

7.5) ¿Es reconocido en el trabajo? **Pondere del 1 al 10.**

7.6) ¿Se siente auto-realizado en el trabajo? **Pondere del 1 al 10.**

8) ¿Cuál cree usted que es la forma en que el supervisor debe comunicarse con el personal de limpieza?

- a) A través del diálogo.
- b) A través de comunicados escritos.
- c) En una reunión informal.

9) Si tuviera que **calificar** a su supervisor, considerando su **modo de conducir al grupo**, que puntaje le pondría del **1 al 10**, en las siguientes afirmaciones;

9.1) Dice claramente lo que tenemos que hacer.

9.2) Dice claramente lo que tenemos que hacer y escucha lo que pensamos al respecto.

9.3) Plantea los problemas que hay que resolver y nos pide opiniones.

9.4) Solo revisa lo que hacemos, no nos explica cómo hacer las tareas ni nos consulta.

10) ¿Ha tenido alguna vez una discusión con su supervisor? ¿Cuál fue el motivo?

- a) Una tarea no hecha/mal hecha.
- b) Llegadas tardes.
- c) Demora en la tarea que fue solicitada.
- d) Otros motivos. ¿Cuáles?
- e) Nunca



11) En cuanto a sus compañeros de trabajo. ¿Cómo califica su relación con los mismos?

- a) Solo son compañeros.
- b) Mis compañeros son amigos en mi trabajo.
- c) Genere amistades en mi trabajo y nos relacionamos fuera de él.
- d) No me hablo con mis compañeros.
- e) Ninguna de las opciones son correctas.

12) ¿Qué aporta usted para que el ambiente de trabajo sea confortable?

- a) Buen trato
- b) Compañerismo
- c) Predisposición
- d) Solo hago lo que me dicen.

13) ¿Cuáles son sus expectativas de trabajo?

- a) Solo por rédito económico.
- b) Para mantener a mi familia.
- c) Crecimiento personal.
- d) Ninguna.

14) ¿Cree usted que la retribución que recibe condice con la tarea que usted realiza?

- a) Si
- b) No. ¿Por qué?

15) En cuanto al departamento de recursos humanos. ¿Qué opinión tiene al respecto?

- a) Solo me comunico cuando tengo faltas.
- b) Solo me comunico cuando tengo problemas con mi recibo de sueldos o indumentaria de trabajo.



-
- c) Ni hablo, por las dudas me quieran despedir.
 - d) Nos llaman solo cuando hay capacitaciones o auditorías.

Le agradecemos su participación, y nos comprometemos a que esta información no sea divulgada, manteniendo así su privacidad.

Cuestionario para supervisores de mantenimiento. El mismo se utilizará para la elaboración del diagnóstico.

Fecha: Hora:

Lugar (Cuidad y sitio específico):

Estado civil:

- 1. Soltero
- 2. Casado
- 3. Concubinato
- 4. Viudo

Hijos:

- A. SI ¿Cuántos?
- B. NO

Puesto:

1) ¿Está conforme con su tarea de trabajo?

- a) SI
- b) NO
- c) A VECES

2) ¿Se siente cómodo en este ambiente laboral?

- a) SI
- b) NO ¿Por qué?

3) ¿Considera usted que su aporte contribuye al buen clima laboral?

- a) SI ¿Por qué?
- b) NO ¿Por qué?



4) ¿Cómo llegó a su puesto de supervisor?

- a) Asenso.
- b) Antigüedad.
- c) Me contrataron directamente como supervisor.
- d) Otra. ¿Cuál?

5) Pondere su capacidad de conducción de los operarios. **(Del 1 al 10)**

6) ¿Considera usted que tiene buen trato hacia sus subordinados?

- a) SI
- b) NO ¿Por qué?

7) ¿Cuál es el grado de incidencia que tiene usted en la inducción del personal? (Entiéndase por inducción a la familiarización del nuevo colaborador con su puesto de trabajo)

- a) Alto
- b) Medio
- c) Bajo

8) ¿Integra al personal que ingresa, con sus compañeros de trabajo?

- a) Si a.1) ¿Cómo?
 a.2) ¿Qué es lo que hace?
- b) No ¿Por qué?

9) ¿Recibió usted quejas de su desempeño, por parte de los trabajadores?

- a) Muy frecuentemente
- b) Con frecuencia
- c) Nunca

(En caso de que responda NUNCA, pase a la pregunta 11)

10) ¿Qué opina usted de las quejas que recibe por parte de los trabajadores?

- a) No le Importan
- b) Trata de resolverlas inmediatamente.
- c) Solo les da importancia al principio y después no.



11) ¿Cree usted que existe una buena comunicación con los empleados?

- a) Si
- b) No ¿Por qué?

11.1) ¿Y con los otros supervisores del área?

- a) Si
- b) No ¿Por qué?

11.2) ¿Y con el departamento de recursos humanos?

- a) Si
- b) No ¿Por qué?

12) ¿Se considera un líder?

- a) Si. ¿Por qué?
- b) No.

13) En cuanto a su comportamiento con los empleados ¿Como se considera?

- a) Un líder que transmite los objetivos.
- b) Un líder que acompaña a su equipo de trabajo.
- c) Un líder que trasmite los objetivos y acompaña a su equipo

14) ¿Con respecto a su estilo de liderazgo con sus subordinados, como se considera?

- a) Controlador.
- b) Supervisor.
- c) Asesor. .
- d) Delegador.

15) ¿Cuál cree usted que es el motivo por el cual renuncian las personas o se les pide la baja al departamento de recursos humanos, antes que finalice su periodo de prueba?

16) Participó en capacitaciones.

- a) Si.
- b) No.

En caso de ser no, pase a la pregunta 18.

17) ¿Que opina de esas capacitaciones?

- a) Son aburridas.
- b) Las hacen para cumplir con lo que piden los servicios.
- c) No van dirigidas al modo en que debemos supervisar.
- d) Son buenas, y las pude implementar.
- e) Son buenas, pero no las puedo implementar.



18) ¿En que cree usted que necesita capacitarse?

- a) Como formar un equipo de trabajo.
- b) Capacitaciones técnicas con respecto a la tarea que realiza.
- c) Entrenamiento en la función de liderazgo
- d) Otros.

Le agradecemos su participación, y nos comprometemos a que esta información no sea divulgada,
manteniendo así su privacidad.



ANEXO: III

GRÁFICOS Y TABLAS DE ANÁLISIS: Operarios de limpieza

Tabla 1				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Estado civil - Operarios	1	Soltero	10	40%
	2	Casado	5	20%
	3	Concubinato	10	40%
	4	Viudo	0	0%
	Total			25

Tabla 2				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Hijos	1	SI	21	84%
	2	NO	4	16%
Total			25	100%

Tabla 2.1				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Cantidad de hijos	1	No tengo Hijos	4	16%
	2	De 1 a 3. Hijos	16	64%
	3	De 4 a 6. Hijos	5	20%
	4	De 7 a 9. Hijos	0	0%
Total			25	100%

Tabla 3				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Conformidad con el puesto de trabajo	A	SI	8	32%
	B	NO	4	16%
	C	A VECES	13	52%
	Total			25



Tabla 3.1				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Motivo de disconformidad de los operarios con su puesto de trabajo	A	Me gusta crecer en el ámbito laboral	1	25%
	B	No respondieron	3	75%
	Total			4

Tabla 4				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Comodidad de los operarios en el ambiente laboral	A	SI	20	80%
	B	NO	5	20%
	Total			25

Tabla 5				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Ausentismo	A	SI	12	48%
	B	NO	13	52%
	Total			25

Tabla 5.1				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Motivo de ausentismo	A	Enfermedad	9	75%
	B	Licencias	3	25%
	Total			12

Tabla 6				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Llegadas tarde	A	SI	10	40%
	B	NO	15	60%
	Total			25



Tabla 6.1						
Variable	Códigos	Categorías			Frecuencia	Porcentaje
Motivos de llegadas tarde	A	Se me rompió mi medio de movilidad			4	40%
	B	Demora de colectivo			4	40%
	C	Enfermedad de familiares			2	20%
	Total				10	100%

Tabla 6.2						
Variable	Códigos	Categorías			Frecuencia	Porcentaje
Llamado de atención de llegadas tardes	A	Ninguno			1	10%
	B	Solo un llamado de atención			7	70%
	C	Apercibimiento			1	10%
	D	Suspensión			0	0%
		No respondió			1	10%
	Total				10	100%

Tabla 7				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo los fines de semana	A	SI	12	48%
	B	NO	13	52%
	Total			25

Tabla 7.1				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Ausentismo los fines de semana	A	SI	5	42%
	B	NO	7	58%
	Total			12

Tabla 7.2				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Horas extras los fines de semana	A	SI	2	17%
	B	NO	8	67%
	C	A Veces	2	17%
	Total			12



Tabla 8				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Relación, Trabajo y Satisfacción de necesidades personales	1	Totalmente Insatisfecho	0	0%
	2	Muy Insatisfecho	0	0%
	3	Un poco insatisfecho	1	4%
	4	Insatisfecho	3	12%
	5	A veces Insatisfecho	4	16%
	6	Poco Satisfecho	6	24%
	7	A veces Satisfecho	4	16%
	8	Satisfecho	6	24%
	9	Muy Satisfecho	1	4%
	10	Totalmente Satisfecho	0	0%
			Total	25

Tabla 8.1				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Relación, Trabajo y Necesidades sociales	1	Totalmente Insatisfecho	0	0%
	2	Muy Insatisfecho	0	0%
	3	Un poco insatisfecho	0	0%
	4	Insatisfecho	0	0%
	5	A veces Insatisfecho	2	8%
	6	Poco Satisfecho	7	28%
	7	A veces Satisfecho	8	32%
	8	Satisfecho	3	12%
	9	Muy Satisfecho	3	12%
	10	Totalmente Satisfecho	2	8%
			Total	25



Tabla 8.2				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Relación, Trabajo y Estabilidad laboral	1	Totalmente Insatisfecho	0	0%
	2	Muy Insatisfecho	0	0%
	3	Un poco insatisfecho	0	0%
	4	Insatisfecho	0	0%
	5	A veces Insatisfecho	3	12%
	6	Poco Satisfecho	7	28%
	7	A veces Satisfecho	6	24%
	8	Satisfecho	6	24%
	9	Muy Satisfecho	2	8%
	10	Totalmente Satisfecho	1	4%
			Total	25

Tabla 8.3				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Relación, Trabajo y Riesgo laboral	1	SI	10	40%
	2	NO	15	60%
			Total	25

Tabla 8.4				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Relación, Trabajo y reconocimiento	1	Totalmente Desconocido	0	0%
	2	Desconocido	0	0%
	3	Muy Desvalorado	0	0%
	4	Poco Valorado	0	0%
	5	Escasamente Reconocido	5	20%
	6	Poco Reconocido	9	36%
	7	A veces Reconocido	5	20%
	8	Reconocido	4	16%
	9	Muy Reconocido	1	4%
	10	Totalmente Reconocido	1	4%
			Total	25



Tabla 8.5				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Relación, Trabajo y Autorrealización	1	Totalmente Desmotivado	0	0%
	2	Desmotivado	0	0%
	3	Muy Desmotivada	1	4%
	4	Un poco desmotivado	2	8%
	5	Escasamente Realizado	6	24%
	6	Poco Realizado	4	16%
	7	Me siento realizado	5	20%
	8	Autorrealizado	2	8%
	9	Muy Autorrealizado	4	16%
	10	Totalmente Autorrealizado	1	4%
		Total		25

Tabla 9				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación del supervisor con los operarios	A	A través del diálogo	16	64%
	B	A través de comunicados escritos	4	16%
	C	En una reunión informal	4	16%
	D	Desvío	1	4%
		Total		25

Tabla 10				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Modo de conducir el equipo de trabajo: Tareas que delega los supervisores	A	No nos comunica lo que debemos hacer	2	8%
	B	Nos comunica algunas cosas.	2	8%
	C	Nos dice lo que debemos hacer.	12	48%
	D	Nos comunica solo las tareas importantes	3	12%
	E	Dice claramente lo que se debe hacer	4	16%
	F	Desviaciones	2	8%
		Total		25



Tabla 10.1				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Modo de conducir el equipo de trabajo: Claridad y escucha.	A	No nos comunica lo que debemos hacer y no nos escucha	3	12%
	B	Nos comunica algunas cosas pero no nos escucha.	2	8%
	C	Nos dice lo que debemos hacer y no nos escucha	11	44%
	D	Dice claramente lo que se debe hacer pero no nos escucha	3	12%
	E	Dice claramente lo que se debe hacer y nos escucha.	4	16%
	F	Desviaciones	2	8%
	Total			25

Tabla 10.2				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Modo de conducir el equipo de trabajo: Planteamiento de problemas y opiniones.	A	No plantea los problemas	2	8%
	B	Solo plantea los problemas	4	16%
	C	Plantea los problemas y a veces escucha nuestras opiniones	11	44%
	D	Plantea el problema y nos pide opiniones para resolverlos	3	12%
	E	Plantea el problema y toma nuestras opiniones.	3	12%
	F	Desviaciones	2	8%
	Total			25

Tabla 10.3				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Modo de conducir el equipo de trabajo: Revisión de tareas y explicación de como hacerlas	A	Revisa lo que hacemos y no explica como hacer las tareas.	0	0%
	B	Revisa las tareas que hacemos, a veces explica como hacerlas.	2	8%
	C	Revisa las tareas que hacemos y siempre explica como hacerlas.	12	48%
	D	Nos explica como hacer las cosas y supervisa lo que hacemos.	5	20%
	E	No revisa lo que hacemos, si no que controla como hacer las tareas.	4	16%
	F	Desviaciones	2	8%
	Total			25



Tabla 11				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Discusiones con el supervisor	A	No he tenido discusiones.	14	56%
	B	Tarea no hecha/mal hecha	5	20%
	C	Llegadas tardes	3	12%
	D	Demora en la tarea de trabajo	2	8%
	E	Otras	0	0%
	F	Desvío	1	4%
		Total		25

Tabla 12				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Relación de los operarios con sus compañeros de trabajo	A	Solo compañeros de trabajo	9	36%
	B	Son compañeros y amigos en el trabajo	4	16%
	C	Genere amistades en el trabajo y nos relacionamos fuera del trabajo.	12	48%
	D	No me hablo con mis compañeros	0	0%
	E	Ninguna de las opciones son correctas	0	0%
		Total		25

Tabla 13				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Aporte de los operarios para lograr un ambiente confortable	A	Buen trato	2	8%
	B	Compañerismo	8	32%
	C	Predisposición	10	40%
	D	Solo hago lo que me dicen	1	4%
		Desvío	4	16%
		Total		25

Tabla 14				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Expectativas laborales de los operarios	A	Solo por rédito económico	4	16%
	B	Para mantener a mi familia	14	56%
	C	Crecimiento personal	2	8%
	D	Ninguna	1	4%
		Desvío	4	16%
		Total		25



Tabla 15				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Retribución de los operarios: Buena/Mala	A	SI	10	40%
	B	NO	8	32%
	C	A veces	7	28%
	Total		25	100%

Tabla 15.1				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Motivos de disconformidad de los operarios con la retribución.	A	Baja retribución	2	25%
	B	Por motivos de salud	1	13%
	C	No respondieron	5	63%
	Total		8	100%

Tabla 16				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Opinión de los operarios en cuanto al departamento de recursos humanos	A	Me comunico solo cuando tengo faltas	10	40%
	B	Me comunico solo por problemas con el recibo de sueldo o indumentaria de trabajo	9	36%
	C	Ni hablo por las dudas me quieran despedir	5	20%
	D	Nos llaman solo cuando hay capacitaciones o auditorías	0	0%
	E	Desvíos	1	4%
	Total		25	100%



GRÁFICOS Y TABLAS DE ANÁLISIS: Operarios de limpieza

Tabla 1				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Estado civil	A	Soltero	2	22%
	B	Casado	3	33%
	C	Concubinato	4	44%
	D	Viudo	0	0%
Total			9	100%

Tabla 2				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Hijos	A	SI	7	78%
	B	NO	2	22%
Total			9	100%

Tabla 2.1				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Cantidad de hijos	A	1 Hijo	2	29%
	B	2 Hijos	2	29%
	C	3 Hijos	3	43%
		Mas de 3 hijos	0	0%
	Total			7

Tabla 3				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Conformidad con su tarea de trabajo	A	SI	4	44%
	B	NO	0	0%
	C	A Veces	5	56%
	Total			9

Tabla 4				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Comodidad en el ambiente laboral	A	SI	9	100%
	B	NO	0	0%
	Total			9



Tabla 4.1				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Contribuye en el buen clima laboral	A	SI	9	100%
	B	NO	0	0%
	Total		9	100%

Tabla 4.2				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Motivo de porque contribuyen positivamente al clima laboral	A	Respetando a los empleados y con un trato sin diferencia	3	33%
	B	No permito los conflictos e integro al grupo	3	33%
	C	A través de la motivación	1	11%
	D	Desvío	2	22%
	Total		9	100%

Tabla 5				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Como llega a supervisor	A	Por medio de un ascenso	4	44%
	B	Por antigüedad	3	33%
	C	Me contratan directamente como supervisor	2	22%
	D	Otra	0	0%
	Total		9	100%

Tabla 5.1				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Capacidad de conducción de los operarios	A	No tengo capacidad de conducción	0	0%
	B	No se como dirigirme con los operarios	0	0%
	C	Solo controlo lo que hacen	0	0%
	D	Hay que decirles que hagan y nada mas	0	0%
	E	No me destaco en la conducción	0	0%
	F	La conducción de los operarios es normal	0	0%
	G	La conducción es buena	5	56%
	H	Tengo una conducción muy buena	3	33%
	I	Me destaco en la conducción	1	11%
	J	Tengo una excelente capacidad de conducción	0	0%
Total		9	100%	



Tabla 6.1				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Relación supervisor/subordinados: Buen trato/mal trato	A	SI	9	100%
	B	NO	0	0%
	Total		9	100%

Tabla 7				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de incidencia de los supervisores en la inducción del personal nuevo.	A	Alto	1	11%
	B	Medio	7	78%
	C	Bajo	1	11%
	Total		9	100%

Tabla 7.1				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Integración del personal que nuevo con sus compañeros.	A	SI	3	33%
	B	NO	6	67%
	Total		9	100%

Tabla 7.2				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Como se integra al nuevo personal	A	Presentación General	2	67%
	B	Presentación Especifica	1	33%
	Total		3	100%

Tabla 7.3				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Que es lo que se realiza para integrar nuevo personal	A	Incluirla en momentos de aislamiento	1	33%
	B	En una reunión general	1	33%
		Desvío	1	33%
	Total		3	67%



Tabla 7.4				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Motivo de porque no integra el supervisor al nuevo personal.	A	Porque es tarea del encargado	3	60%
	B	Dejo que lo hagan entre los compañeros	1	20%
	C	Es tarea del empleado mas antiguo	1	20%
	Total			5

Tabla 8				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Hay quejas de los trabajadores sobre su desempeño.	A	Muy frecuentemente	0	0%
	B	Con frecuencia	7	78%
	C	Nunca	2	22%
	Total			9

Tabla 9				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Quejas de los operarios hacia los supervisores	A	No le importan	0	0%
	B	Trato de resolverlas inmediatamente	8	89%
	C	Solo le doy importancia al principio y luego no	1	11%
	Total			9

Tabla 10				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación de los supervisores con los empleados: Buena/mala	A	SI	8	89%
	B	NO	1	11%
	Total			9

Tabla 10.1				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Motivo de porque no exista buena comunicación de los supervisores con los empleados	A	Lucha de poderes	1	100%
	B	Otros	0	0%
	Total			1



Tabla 10.2				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación con otros supervisores de área.	A	SI	8	89%
	B	NO	1	11%
	Total			9

Tabla 10.3				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Motivo de porque no exista buena comunicación con otros supervisores de área.	A	No depende de nuestro rendimiento	1	100%
	B	Otros	0	0%
	Total			1

Tabla 10.4				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación Supervisores/Departamento de RRHH: Buena/Mala.	A	SI	9	100%
	B	NO	0	0%
	Total			9

Tabla 11				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Supervisor buen líder, mal líder.	A	SI	1	11%
	B	NO	8	89%
	Total			9

Tabla 11.1				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Motivos por lo que un supervisor se considera un líder	A	En mi servicios no existen problemas	1	50%
	B	Se hace lo que dice el gerente operativo	1	50%
	C	Otros	0	0%
	Total			2



Tabla 12				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Comportamiento del supervisor con los empleados	A	Un líder que trasmite los objetivos	7	78%
	B	Un líder que acompaña a su equipo de trabajo	0	0%
	C	Un líder que trasmite los objetivos y acompaña a su equipo	2	22%
	Total		9	100%

Tabla 13				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Estilo de liderazgo de los supervisores aplicado a los operarios	A	Controlador	2	22%
	B	Supervisor	3	33%
	C	Asesor	0	0%
	D	Delegador	2	22%
	E	Desvío	2	22%
	Total		9	100%

Tabla 14				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Motivo de renuncia de personal nuevo antes de finalizar el periodo de prueba	A	Falta de compromiso y bajo rendimiento	4	44%
	B	Trabajo desigual a las expectativas personales	4	44%
	C	No sirven	1	11%
	Total		9	100%

Tabla 15				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Participación de los supervisores en capacitaciones que brinda la empresa	A	SI	9	100%
	B	NO	0	0%
	Total		9	100%



Tabla 16				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Opinión de los supervisores con respecto a las capacitaciones	A	Son aburridas	0	0%
	B	Las hacen para cumplir con lo que piden los clientes	0	0%
	C	No van dirigidas al modo en que debemos supervisar	4	44%
	D	Son buenas y las pude implementar	2	22%
	E	Son buenas, pero no las puedo implementar	3	33%
			Total	9

Tabla 17				
Variable	Códigos	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Opciones de capacitaciones necesarias para los supervisores	A	Como formar un equipo de trabajo	0	0%
	B	Capacitaciones técnicas con respecto a la tareas que realiza	1	11%
	C	Entrenamiento en función de liderazgo	7	78%
	D	Otros	1	11%
			Total	9