



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

AÑO 2015

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

Alumnos: Ortiz, Isabel DNI: 26.178.901

Ruiz, María Belén DNI: 28.658.369

Profesor tutor: Lic. Susana Barrale.



Índice	Página
Hoja de aceptación del trabajo final (Formulario C)	6
RESUMEN	7
 CAPITULO I: INTRODUCCION	
1.1 Tema	8
1.2 Presentación de la organización	8
1.3 Situación problema	10
1.4 Justificación	10
1.5 Alcance del trabajo	11
1.6 Objetivos	
1.6.1 Objetivo general	12
1.6.2 Objetivos específicos	12
1.7 Prediagnóstico	12
 CAPITULO II: MARCO TEORICO	
2.1 Proceso de administración de recursos humanos	15
2.2 Satisfacción laboral	16
2.3 Rotación de Personal	17
2.3.1 Diagnóstico de las causas de la rotación de personal	18
2.3.2 Índice de rotación de personal	21
2.3.3 Determinación del costo de rotación de personal	23
2.4 Clima organizacional	
2.4.1 Definición	27
2.4.2 Características del clima organizacional	29
2.4.3 Formas del clima organizacional	30
2.5 Motivación	
2.5.1 Definición	31
2.5.2 Motivación y rendimiento laboral	32
2.5.3 Teorías sobre la motivación	32



2.5.3.1 Teorías de contenido sobre la motivación	32
i) Maslow <i>Modelo de jerarquía de necesidades</i>	32
ii) Mc Clelland: <i>De las necesidades aprendidas</i>	33
2.5.4 Teorías de proceso sobre la motivación	35
iii) Locke: <i>Teoría de la fijación de objetivos</i>	36
2.6 Relación entre motivación y clima organizacional	37
2.7 Comunicación	
2.7.1 Definición	38
2.7.2 Comunicación organizacional	38
2.7.3 Comunicación interpersonal	39
2.7.4 Direcciones de la comunicación en las organizaciones	41
2.7.5 Medios de comunicación en las organizaciones	41

CAPITULO III: RELEVAMIENTO, DIAGNÓSTICO E INTERPRETACIÓN

3.1. Fórmula de rotación utilizada	43
3.2 Técnicas de recolección de datos	44
3.2.1 Entrevista de salida	46
3.2.2 Encuesta de clima laboral	53
3.2.3 Observación directa	62

CAPITULO IV: SÍNTESIS Y CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

4.1 Empresa en general	64
4.2 Condiciones físicas	68
4.3 Compañeros de trabajo	68
4.4 Comunicación interna	69
4.5 Reconocimiento de sus logros	72
4.6 Carga de trabajo	73
4.7 Jornada laboral	74
4.8 Planificación de carrera profesional	75
4.9 Satisfacción con el puesto	76



CAPITULO V: PROPUESTA	
5.1 ETAPA 1 : Misión, visión y valores	80
5.2 ETAPA 2: Plan de crecimiento	82
5.3 ETAPA 3: Comunicación y trabajo en equipo	86
5.4 ETAPA 4: Motivación y clima laboral	92
CAPITULO VI: CONCLUSIONES DEL PG	94
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	95
ANEXOS	96



DEDICATORIA

Le dedico este trabajo de grado a mis padres que me apoyaron siempre, a mis hermanos, mis sobrinos, a Ximena mi prima y a mi abuela Biva.

María Belén.

Le dedico este trabajo de grado a mi marido, Cristian, a mis padres y hermanos, a la mami, mi abuela, a mis dos ahijadas, Martina y Ana Inés y a Luisa que está por nacer.

Isabel.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres por el apoyo y contención, a Isabel por ser mi compañera desde el comienzo de la carrera.

Al Instituto Universitario Aeronáutico por darme la oportunidad de convertirme en una profesional.

María Belén.

Le agradezco a Dios, a Cristian, a mi mamá, a Belén mi compañera de carrera y de tesis, porque así como empezamos juntas, hoy estamos presentando este trabajo juntas.

Al Instituto Universitario Aeronáutico por darme la oportunidad de convertirme en una profesional.

Isabel.



“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”



FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado:

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción de una empresa de visualización 3D”

Integrantes:

Ortiz, Isabel; Ruiz, María Belén. Licenciatura en recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG:

Lic. Barrale, Susana

Miembros del Tribunal Evaluador:

PRESIDENTE: TOFFUL, Carina

VOCAL: URRUTIA, Raquel

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

.....
.....

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización.”

RESUMEN

El presente trabajo es una propuesta para disminuir la rotación de personal del área de producción de una empresa de visualización 3D, debido a que el índice de la rotación supera el 45 % semestral, tomando como referencia el primer semestre del año 2013.

Una empresa podrá tener mayores avances tecnológicos y contar con todo el capital financiero que necesite, pero si no cuenta con una adecuada política de recursos humanos, la plantilla de empleados siempre estará entrando y saliendo de la empresa, motivándose con ello una pernicioso rotación de personal.

Si tal rotación no está planeada en concordancia con la estrategia organizacional, cada persona que decida salirse, le causará a la empresa una pérdida de productividad que afectará las medidas que se tomen para ser competitivos.

Por consiguiente, la propuesta presentada intentará disminuir el índice de rotación enfocándonos en mejorar aspectos motivacionales en conjunto con aspectos relativos al clima organizacional que consideramos son la causa de la alta rotación de este tipo de empleados.

CAPITULO I: INTRODUCCION

1.1 Tema

Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización.

1.2 Presentación de la organización

La empresa de referencia es una Sociedad Anónima que nació en el año 2006. Es una empresa dedicada al rubro arquitectura centrando sus servicios dentro de las industrias de desarrollo inmobiliario así como en la arquitectura y el diseño concentrándose específicamente en asistir firmas de arquitectura e ingeniería de servicios de visualización 3D: Renderings y Animaciones principalmente a empresas de Estados Unidos. Se consideran comunicadores visuales en su enfoque del diseño a través de lo que llaman “La fotografía de la Arquitectura Virtual”. Actualmente la oficina de producción se encuentra en la zona Norte de Córdoba Capital. Se eligió esta ciudad por ser la una de las más grandes de Argentina. No sólo los dos cofundadores son oriundos de Córdoba, sino que también la misma atrae talento joven de todas partes del país y del continente. Consideran que, con sus diversas universidades, la ciudad es uno de los mayores centros universitarios de América del Sur.

La estructura de la organización está conformada por dos socios gerentes, trece arquitectos, cuatro diseñadores industriales, dos diseñadores gráficos, tres licenciados en cine y televisión y tres personas en el área administrativa, haciendo un total de 27 empleados.

La empresa tiene más de 8 años de experiencia en el negocio de visualización. A lo largo de los años, han progresado y evolucionado sus procesos, junto con las habilidades más elevadas de su equipo de expertos y de los avances tecnológicos que han tenido lugar. Con un enfoque constante en el servicio y una cartera muy diversa y amplia, su experiencia es una ventaja para sus clientes y diferencia la empresa de otras firmas de visualización.

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

Las fortalezas del equipo de empleados radican en que tiene una fuerte pasión por las imágenes en 3D y animaciones, que se reflejan en su profesionalismo cuando enfrentan un nuevo desafío.

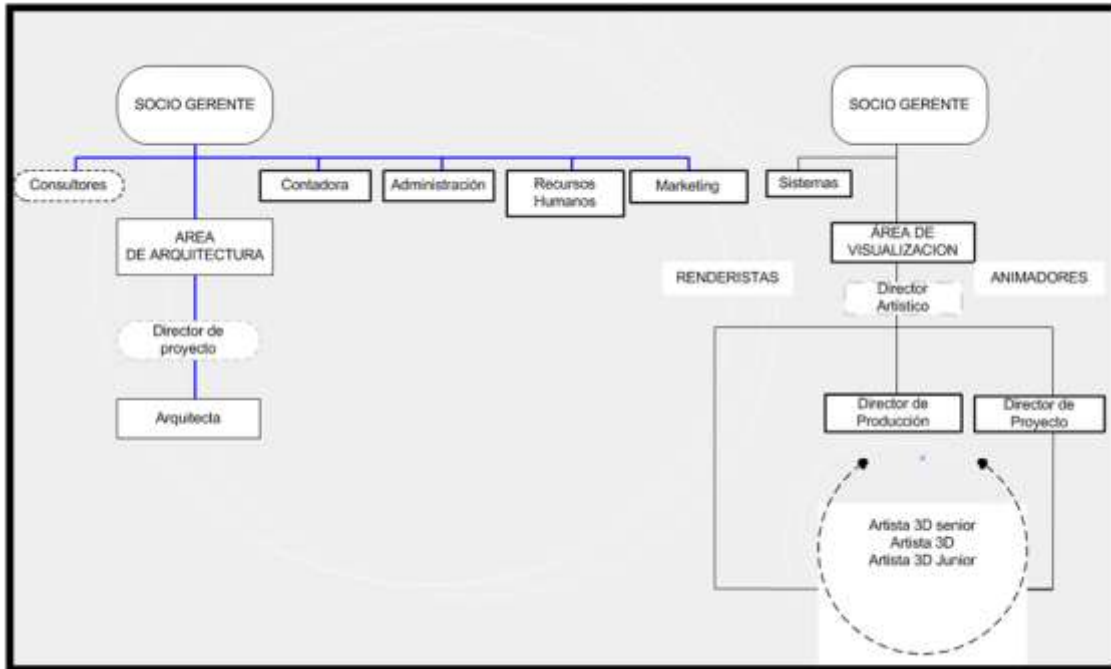
La empresa asume la propiedad de cada proyecto y fomenta un diálogo interactivo entre el equipo y el cliente con el fin de producir las mejores imágenes posibles. A lo largo de su pasado, han sido capaces de crear confianza con sus clientes a largo plazo con una comprensión del diseño de cada uno de los proyectos, fuertes habilidades de toma de decisiones y comunicación abierta.

Las fortalezas de su líder tienen que ver con la participación activa de los gerentes y directores de proyecto con sus clientes para conseguir los mejores resultados, desde discutir conceptos de diseño para recoger todos los redline de postproducción de ajuste, hasta su papel vigoroso en todos los proyectos, lo que hace que se transformen en un miembro más de su equipo de diseño.

Los gestores se centran en la organización de los proyectos de los clientes, utilizando su diseño de fondo para resolver todos los problemas de una manera orientada a los detalles. Su aptitud para el fotorrealismo y la composición añade un gran valor y la facilidad de los procesos, así como la mejora y la alineación de todos los productos finales de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes.

La empresa se centra en mejorar continuamente su tecnología, de evolucionar con el avance constante de la tecnología como un recurso clave en la producción de la más alta calidad del trabajo. El equipo está familiarizado con programas de software, como SketchUp, 3ds Max y Photoshop.

Organigrama



1.3 Situación problema

Con la información recabada de las entrevistas realizadas y de acuerdo a lo conversado con ambos socios y el área de recursos humanos, consideramos conveniente para comenzar a bajar el índice de rotación centralizar nuestro proyecto en aspectos motivacionales relativos al clima laboral que consideremos puedan ser también causales de la alta rotación de este tipo de empleados.

1.4 Justificación

La problemática planteada fue elegida a raíz de la inquietud de una de nosotras que trabaja en dicha empresa, en el área de RRHH, quien en el transcurso de un año de trabajo allí, detectó un alto nivel de rotación de personal operativo. Atento a ello se planteó dicha situación a la gerencia quienes, como describimos en el planteamiento de la situación problema, nos explicaron los procedimientos que ellos utilizan actualmente para solucionar el problema de rotación.

Según nuestro criterio, pudimos observar con los datos aportados por el área de recursos humanos y de la gerencia, que en dicha empresa los empleados perduran menos de un año en la actividad que desempeñan. A partir del análisis de las manifestaciones vertidas por la gerencia podemos definir que, si bien para ellos se trabaja en un muy buen ambiente y que las comunicaciones son fluidas, la responsable de RRHH, a partir de su trabajo cotidiano, difiere con los mismos ya que observa una deficiencia en aspectos tales como, compromiso por parte de los empleados con los objetivos generales de la empresa, falta de iniciativa para el trabajo en equipo, disconformidad con la carga horaria, entre otros aspectos que consideramos pueden estar vinculados con problemas de clima laboral, y que afecten el grado de motivación de los empleados.

La constante rotación de personal ocasiona que no se desarrolle la experiencia necesaria en sus funciones, lo que repercute en la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa. Esta situación de inestabilidad laboral causada por la rotación, ocasiona que el recurso humano que está capacitado permanezca poco tiempo dentro de la organización, por lo que se hace necesaria la sustitución del puesto vacante teniendo que volver a entrenar al nuevo personal una y otra vez.

Por las razones expuestas anteriormente, desarrollaremos este proyecto identificando el impacto de la rotación de personal y sus posibles soluciones mediante una propuesta focalizada en un análisis del clima laboral que sirvan para realizar un plan motivacional que corrija las deficiencias encontradas.

1.5 Alcance del trabajo

Este estudio se llevará a cabo en una empresa de visualización 3D, ubicada en la zona Noroeste de la Ciudad de Córdoba Capital. El mismo se limitará a la estructura organizacional operativa de la misma.

Tendrá incidencia en la gerencia quienes serán los responsables de tomar las decisiones acordes al plan propuesto por los alumnos. Lo llevará a cabo el responsable del área de recursos humanos de la empresa.

La propuesta para disminuir la rotación de personal se debería implementar en el primer semestre del año 2015, tomando como referencia los datos recopilados en el primer semestre del año 2013 y analizados en el primer semestre del año 2014.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta enfocada en mejorar aspectos motivacionales en conjunto con aspectos relativos al clima organizacional para disminuir el índice de rotación de personal del área de producción de la empresa de visualización 3D.

1.6.2 Objetivos específicos

- Identificar los motivos por los cuales renuncian los empleados a través de entrevistas de salida.
- Relevar mediante encuestas de clima laboral la situación actual de los empleados.
- Aportar herramientas, instrumentos y conocimientos que contribuyan a generar un fuerte vínculo de los empleados con la empresa para la cual trabajan.
- Detectar indicadores que correspondan a necesidades insatisfechas, relacionadas con la motivación de los empleados en base a los resultados de las encuestas de clima laboral.
- Elaborar una estrategia para incrementar los niveles de motivación de los empleados del área operativa de la empresa.

1.7 Prediagnóstico

A partir de la realización de entrevistas a los socios gerentes de la empresa de visualización, nos plantearon que la problemática actual de la misma es la alta rotación del personal del área de producción. Según los índices calculados, superan el 45% semestral. Nos comentaron que hasta el momento las medidas que se tomaron para combatir la rotación de personal fue sustituir a los empleados que se desvincularon. No obstante ello, nos manifestaron que el problema permanece indefinidamente sin solución.

Al consultarles respecto a que creen que deberían realizar actualmente para enfrentar el desafío de la rotación de personal, nos respondieron que debería ser suficiente modificar

su política de personal replanteando la escala de remuneración en función del desempeño.

Consultando sobre su actual política de personal, en cuanto a desarrollo de carrera, nos comentaron que se realiza de manera informal, sin llevar un registro, que al ser pocos los empleados que trabajan se conocen mucho entre ellos, lo que hace visible el desempeño de cada uno, por lo que el crecimiento profesional dentro de la empresa se realiza informalmente según el criterio de la gerencia.

Respecto a los sistemas de comunicación existentes en la empresa, mencionaron que cada empleado, cuando surge un problema o cuando tienen alguna inquietud, se dirige a la oficina de la gerencia a plantear el mismo, que en cuanto a ello, no observan ningún tipo de problema, ya que son muy accesibles.

Abordando la temática relativa a las capacitaciones nos mencionaron que están evaluando la posibilidad de empezar a realizar capacitaciones referidas a trabajo en equipo, gestión eficaz del tiempo, entre otros, para mejorar la eficiencia de los proyectos.

En cuanto a las políticas de reclutamiento y selección de personal nos respondieron que la misma se realiza a través de consultoras especializadas, a las cuales la empresa les brinda el perfil del puesto y sus requerimientos para que ellos realicen la búsqueda. Generalmente el perfil seleccionado son estudiantes de arquitectura en proceso de realizar su tesis, en una edad relativa entre 23 y 27 años quienes están buscando sus primeras experiencias laborales.

Consultando más profundamente a los socios gerentes sobre cómo creen que se sienten los empleados dentro de la organización, nos manifestaron que en general están cómodos, que es una empresa con un buen clima laboral, que es una empresa flexible por lo tanto los empleados se pueden organizar con sus cuestiones personales mientras cumplan con los objetivos.



“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

Sin embargo, desde la gerencia de recursos humanos, se percibe una situación diferente, a veces contraria a la observada por parte de la gerencia general. Al respecto la misma nos informó que son reiteradas las quejas que recibe desde el área bajo análisis en cuanto a la valoración de su trabajo, comunicación poco clara con sus superiores, problemas de infraestructura de las oficinas (falta de iluminación y ventilación), falta de reconocimiento en el trabajo diario por parte de sus superiores y otras áreas, horario de trabajo, entre otras problemáticas.

A partir de los datos aportados por los gerentes, podemos definir que la misma no cuenta con la información suficiente para saber realmente por qué se van los empleados, ya que no realiza actualmente ningún seguimiento respecto al clima laboral (aunque lo han hecho años anteriores), no preguntan en profundidad los motivos por los cuales un empleado se va de la empresa, no se realizan entrevistas de salida, por lo que no se lleva un procedimiento metodológico respecto de las desvinculaciones. Existe cierto convencimiento de la gerencia de que los empleados se van para finalizar sus estudios o para trabajar de manera independiente.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1 Proceso de administración de recursos humanos

De acuerdo a los autores Robbins & Coulter (1996) en su libro “Administración”, el proceso de administración de recursos humanos busca realizar actividades necesarias para dotar a la organización de personal y mantener un alto desempeño de los mismos.

Asimismo, según Werther & Davis (1999) en su obra “Administración de personal y recursos humanos”, se han ido estableciendo varios enfoques para administración de los recursos humanos. Entre estos aspectos fundamentales se cuentan:

- Enfoque de los recursos humanos. El objetivo de esta disciplina es la administración de los recursos humanos de mayor importancia para toda la sociedad: los hombres y las mujeres que constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos. La eminente dignidad de la persona nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización. Sólo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización.
- Enfoque administrativo. La administración adecuada de los recursos humanos es la responsabilidad de todo gerente. El departamento de recursos humanos existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados. En último término, el desempeño y el bienestar de cada trabajador son responsabilidad, tanto de su superior inmediato como del departamento de recursos humanos.
- Enfoque de sistemas. La administración de los recursos humanos se lleva a cabo en un sistema más amplio: la organización. Por esa razón, la administración de personal debe evaluarse por referencia a la contribución que hace a la productividad de la organización. En la práctica, los expertos reconocen que el modelo de administración de recursos humanos es un sistema abierto, de partes que se interrelacionan. Cada integrante afecta a los demás y todas las partes, a su vez, reciben la influencia del entorno exterior.
- Enfoque proactivo. La administración de los recursos humanos puede incrementar su contribución a los empleados, a los gerentes y a la organización en general, mediante la anticipación adecuada de los desafíos que enfrentará. Cuando sus esfuerzos solamente

son reactivos, pueden agrandarse los problemas y es posible que se pierdan oportunidades. (Pág. 26)

Debido a que la práctica de la administración de los recursos humanos constituye un sistema abierto, se ve afectado por el entorno en el cual se lleva a cabo. La evolución histórica de la ARH y el creciente nivel de profesionalismo del área son dos características importantes del entorno actual. Otros elementos del entorno derivan de fenómenos basados en cambios y presiones sociales, así como de la evolución de la organización a la que sirve el departamento. La suma de estos elementos constituye el contexto en el cual opera el profesional de la administración de recursos humanos. Reconocer y comprender la naturaleza de estos desafíos es fundamental para llevar a cabo de manera adecuada la administración de personal. (Pág. 27)

2.2 Satisfacción laboral

Los autores Gibson, Ivancevich & Donnely (2000) en su libro “Las organizaciones” expresan que “la satisfacción en el trabajo es una actitud que los individuos mantienen con respecto a sus funciones laborales. Es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales:

- Paga: la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- Trabajo: el grado en que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- Oportunidades de ascenso: la existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: la capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.” (Pág. 138)



“Una de las principales razones para medir la satisfacción en el trabajo es la de proporcionar a los jefes ideas sobre cómo mejorar las actitudes de los empleados.” (Pág. 139)

2.3 Rotación de personal

Según Idalberto Chiavenato (2000) en el libro “Administración de Recursos Humanos” en su quinta edición, el término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. (Pág. 188)

La rotación de recursos humanos se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones. Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados.

En la actualidad, uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema. (Pág. 189)

El flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal. En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa de simple conservación del sistema. La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las



operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados. (Pág. 189)

Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal. (Pág. 190)

Si en niveles normales la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, a reemplazar una parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad existentes en el mercado laboral, entonces la rotación se halla bajo el control de la organización. Sin embargo, cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización, resulta esencial establecer los motivos que provocan la desincorporación de los recursos humanos, para que la organización pueda actuar sobre aquellos y disminuir el volumen de retiros inconvenientes.

2.3.1 Diagnóstico de las causas de la rotación de personal

Siguiendo con el autor Chiavenato, en el libro ya mencionado, continúa diciendo que, como ocurre con todos los sistemas, la organización tiene uno o varios objetivos por alcanzar. El sistema es eficaz en la medida en que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. (Pág. 194)

Una de las principales dificultades que se presentan en la administración de una empresa es medir y evaluar con exactitud su funcionamiento a través de resultados, y la adecuada utilización de los recursos.

En la medida en que los resultados de un sistema no son satisfactorios, que sus recursos no se utilicen de manera adecuada, deben tomarse medidas orientadas a corregir los inconvenientes y ajustar su funcionamiento. (Pág. 194)

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado laboral. La situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado, etc.

Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse:

- Política salarial de la organización.
- Política de beneficios sociales.
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Tipo de liderazgo ejercido sobre el personal.
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización.
- Condiciones físicas del medio ambiente de trabajo.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional de la empresa.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización. (Pág. 195)

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de la entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando la salida del personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiro están casi todos los ítems que forman parte de una política de recursos humanos. Cuando esta política es inadecuada, predispone al personal a retirarse de la organización. La permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas. (Pág. 195)



“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. A menudo es el principal medio utilizado para diagnosticar y determinar las causas de rotación de personal. (Pág. 197)

En términos generales, la entrevista de retiro debe abarcar los siguientes aspectos:

1. Motivo del retiro (por decisión de la empresa o del trabajador);
2. Opinión del empleado respecto de la empresa;
3. Opinión del empleado acerca del cargo que ocupa en la organización;
4. Opinión del empleado sobre su jefe directo;
5. Opinión del empleado sobre su horario de trabajo;
6. Opinión del empleado acerca de las condiciones físicas del ambiente en que desarrolla su trabajo;
7. Opinión del empleado sobre los beneficios sociales otorgados por la organización;
8. Opinión del empleado acerca de su salario;
9. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección;
10. Opinión del empleado acerca de las oportunidades de progreso que le brindó la organización;
11. Opinión del empleado respecto de la moral y la actitud de su compañeros de trabajo;
12. Opinión del empleado acerca de las oportunidades que encuentra en el mercado laboral. (Pág. 197)

En general, estos aspectos se resumen en un formulario de entrevista de retiro en donde se registran las informaciones y respuestas. La opinión del empleado refleja su percepción de la situación y permite identificar los problemas existentes y las posibles disonancias que causan la rotación de personal. En la entrevista de retiro, se pide información referente a los aspectos que están bajo control de los empleados o son claramente percibidos por ellos. (Pág. 197)

Las informaciones obtenidas a través de las entrevistas de retiro y otras fuentes, permiten hacer un análisis situacional de la organización y su ambiente y, por consiguiente, una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, para determinar los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan disminuir sus efectos en la rotación de personal. (Pág.198).

2.3.2 Índice de rotación de personal

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto período.

1. En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de recursos humanos, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

donde:

A = Admisiones de personal durante el período considerado (entradas)

D = Desvinculación de personal por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el período considerado (salidas).

PE = Promedio efectivo del período considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del período y dividiendo entre dos. (Pág. 190 a 191)

El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados.

2. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino sólo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

Por ser parcial, esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización, lo cual altera el volumen de los recursos humanos disponibles. (Pág. 191)

3. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, sólo se tiene en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados y se ignoran por completo los provocados por la organización. En este caso el índice de rotación de personal cubre sólo las desvinculaciones efectuadas por iniciativa de los mismos empleados, lo cual hace posible analizar las salidas resultantes de la actitud y del comportamiento del personal, separando las salidas causadas por decisión de la organización

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{\frac{(N1 + N2 + \dots + Nn)}{a}}$$

donde

D = Desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse

$N1 + N2 + \dots + Nn$ = Sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes. a
= Número de meses del período.

Este índice de rotación más específico sirve mejor a un análisis de las causas y los determinantes de las desvinculaciones voluntarias. La dificultad reside en que parece existir elevada correlación positiva entre las empresas excelentes y los bajos índices de rotación. Gran parte de las desvinculaciones voluntarias se deben a una deficiente política de personal. (Pág. 192)

4. Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamentos o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor – la organización – cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal, según la ecuación:



$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D + R + T}{2}}{PE} \times 100$$

donde:

A = Personal admitido

D = Personal desvinculado

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones).

T = Transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones)

Este índice considera el flujo interno de personal en los diversos subsistemas de la organización y entre éstos. (Pág. 193 a 194).

2.3.3 Determinación del costo de rotación de personal

Si el sistema es eficaz en alcanzar los objetivos para los cuales fue diseñado, es importante saber cómo se utilizan los recursos disponibles para alcanzarlos. El sistema que economiza sus recursos sin sacrificar los resultados y objetivos alcanzados tiene mayores posibilidades de ganar continuidad y permanencia. Uno de los objetivos de todo sistema es la autodefensa y supervivencia.

Uno de los problemas que afronta el área de recursos humanos en una economía competitiva es saber en qué medida vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y con bajos recursos económicos.

Muchas veces, puede resultar mucho más costoso el flujo continuo de recursos a través de una elevada rotación de personal para mantener una política salarial restrictiva. Por tanto, debe evaluarse la alternativa menos costosa. Saber hasta qué nivel de rotación de personal puede llegar una organización, sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y sus intereses básicos. (Pág. 198)

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se explicarán a continuación:

a) *Costos Primarios de la rotación de personal.* Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluyen:

1) Costo de reclutamiento y selección:

- Gastos de emisión y procesamiento de la solicitud de empleado
- Gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.).
- Gastos en publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.
- Gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos.
- Gastos de mantenimiento de la dependencia de servicios médicos.

2) Costo de registro y documentación:

- Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal (salarios, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.)
- Gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria, etc.

3) Costo de ingreso:

- Gasto de la dependencia de entrenamiento (en caso de que ésta sea la encargada de la integración de personal recién ingresado en la organización), proporcionarles al número de empleados vinculados al programa de integración.
- Costo de tiempo que el supervisor de la dependencia solicitante invierte en la ambientación del empleado recién ingresado en su sección.

4) Costo de desvinculación:

- Gasto de la dependencia de registro de documentación, relativo al proceso de retiro del empleado (anotaciones, registros, comparendos para homologaciones (confirmaciones) ante el Ministerio de Trabajo, Sindicatos, Gremios, etc.) prorrateados por el número de trabajadores desvinculados.

- Costo de las entrevistas de desvinculación (tiempo del entrevistador invertido en entrevistas de desvinculación, costos de los formularios, costos de la elaboración de informes correspondientes, etc.)

- Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción dada.

- Costo del anticipo de pago relacionado con vacaciones proporcionales, prima proporcional, preaviso (no importa si el empleado lleva a cabo o no la contraprestación).

En esencia, los costos primarios constituyen la suma del costo de admisión más el costo de desvinculación. (Pág. 200)

b) Gastos secundarios de la rotación de personal. Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador, y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Incluyen:

1) Efectos en la producción

- Pérdida de la producción ocasionada por la vacante dejada por el trabajador desvinculado, en tanto que no sea reemplazado.

- Producción inferior por o menos durante el periodo de adaptación del nuevo empleado en el cargo.

- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

2) Efectos en la actitud personal

- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se retira

- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se inicia en el cargo.

- Influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y la actitud del supervisor y del jefe.

- Influencia de esos dos aspectos en la actitud de clientes y proveedores.

3) Costo extralaboral



“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

- Gastos de personal extra u horas extras necesarios para cubrir la vacante que se presenta o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.

- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado

- Elevación del costo unitario de producción por la deficiencia media provocada por el nuevo trabajador.

- Tiempo adicional del supervisor invertido en la integración y el entrenamiento del nuevo trabajador.

4) Costo extraoperacional

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.

- Costo adicional de lubricación y combustible, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.

- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, etc., que se elevan más, debido al índice reducido de producción del nuevo trabajador.

- Aumento de accidentes y en consecuencia, de sus costos directos e indirectos, debido a la mayor intensidad en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos.

- Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador. (Pág. 200 a 202)

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrán aumentar o disminuir de acuerdo con el nivel de los intereses de la organización. Lo importante de estos datos, además de su valor cuantitativo y cualitativo, es la toma de conciencia de los dirigentes de la organización sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce no sólo en las organizaciones sino también en la comunidad y el individuo. (Pág. 202)

c) *Costos terciarios de la rotación de personal.* Se relaciona con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. En tanto los costos

primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se cuentan:

1) Costo de inversión extra.

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación de equipo, mantenimiento, reparaciones con respecto al volumen de producción.

- Aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y por tanto, incremento de reajustes a los demás empleados cuando la situación del mercado laboral es de oferta, lo que intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales más elevados en el mercado de recursos humanos.

2) Pérdidas en los negocios

- Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionados por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos en periodo de ambientación.

La rotación de personal se convierte en un factor de perturbación por sus innumerables y complejos aspectos negativos, cuando se acelera sobre todo si es forzada por la empresa para obtener falsas ventajas a corto plazo. No obstante a mediano y largo plazo, la rotación causa grandes perjuicios a la organización, al mercado y a la economía como totalidad y en su mayor parte al trabajador, considerado individual o socialmente respecto de su familia. (Pág.202 a 203).

2.4 Clima organizacional

2.4.1 Definición

Según Rodríguez, Darío (2005) en su libro “Diagnostico Organizacional”, el clima de la organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnostico organizacional. Tanto es así que muchas veces se confunde diagnostico organizacional con diagnostico de clima organizacional. Se trata de un tema que se plantea en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la aplicación de la teoría de los sistemas al estudio de las organizaciones. (Pág. 159)

El concepto de clima –incluso por su connotación geográfico atmosférica- permite ampliar las perspectivas de análisis desde una visión parcializada y reduccionista a una más global, que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistémica y que abarque fenómenos por sí mismos complejos desde una visión también compleja.

Este concepto se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Los miembros de la organización no constituyen los elementos del sistema organizacional, sino parte de su ambiente: su ambiente interno. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa y una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

A pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral y estrés, etc.



Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. (pág. 161)

2.4.2 Características del clima organizacional

Como dice Rodríguez, Darío (2005) el clima implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización, puede construirse como una auto reflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto observada por estos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una auto reflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre si con el sistema organizacional.

El clima organizacional se caracteriza por:

- la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización con aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales, puede contar con una cierta estabilidad con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado. La forma de

atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configuran el clima organizacional.

- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración.

2.4.3 Formas del clima organizacional

En el libro Diagnóstico Organizacional, el autor, Rodríguez Darío M. (2005), se remite a lo sostenido por Rensis Likert, quien dice que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Éstas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva. (Pág. 164)

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- **Sistema I: Autoritario:** se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizada.
- **Sistema II: Paternalista:** También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación. El tipo de relaciones característico de este sistema es

paternalista con autoridades que tiene todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. El clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

- **Sistema III: Consultivo:** en este sistema existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por mandos medios e inferiores, el control es delegado a escalones inferiores y el clima es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- **Sistema IV: Participativo:** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones se encuentra distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son verticales y horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organizaciones de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y existe confianza en los diferentes sectores de la organización.

2.5 Motivación

2.5.1 Definición

Los autores Gibson, Ivancevich & Donnely (2000) en su libro “Las organizaciones” describen a la motivación como “fuerzas que actúan sobre el individuo o que parte de él para iniciar y orientar su conducta. Se utiliza este concepto para explicar las diferencias en la intensidad de la conducta (considerando las conductas más intensas como el resultado de niveles de motivación más elevados) y también para señalar la dirección de la misma.” (Pág. 164)

La motivación es un concepto que se utiliza para comprender el sentido de las conductas que observamos. Es decir, la motivación es una derivación que hacemos. Manipulando determinadas condiciones, podemos medirla, observando después los cambios que se

producen en la conducta. Partiendo de los cambios que observamos, mejoramos nuestro entendimiento de la motivación.

2.5.2 Motivación y rendimiento laboral

Continuando con los mismos autores, coincidimos en que los directivos prefieren empleados motivados porque son los que se esfuerzan por encontrar la mejor manera de realizar un trabajo. Los empleados motivados se muestran interesados en que sus productos o servicios sean de alta calidad, la probabilidad de que sean productivos es mayor que la de otros trabajadores no motivados o apáticos. Quieren trabajar y formar parte de un equipo de trabajo, y están interesados en ayudar, apoyar y estimular a sus compañeros.

2.5.3 Teorías de contenido sobre la motivación

De acuerdo a lo descrito por los autores Gibson, Ivancevich & Donnely (2000) en su libro “Las organizaciones” las teorías de contenido sobre la motivación son aquellas que “se centran en factores internos a la persona que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta. Estos factores sólo pueden inferirse”. (Tabla 5.1 pág. 169)

i) Maslow: *Modelo de jerarquía de necesidades*

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

Maslow describió las necesidades humanas como:

1. Fisiológicas: la necesidad de alimentos, bebida, albergue y alivio del dolor.
2. Seguridad: la necesidad de no sentirse amenazado, es decir, la ausencia de sucesos o de ambientes amenazantes.
3. De pertenencia, de interacción social y de amor: la necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.
4. Estima: la necesidad de autoestima y de ser estimado por los demás.
5. Autorrealización: la necesidad de realizarse a sí mismo maximizando la utilización de capacidades, destrezas y del potencial propio. (Pág. 168)

La teoría de Maslow parte del supuesto de que las personas buscan satisfacer sus necesidades básicas (fisiológicas) antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de necesidades de nivel superior (autorrealización). (Pág. 169)

Es preciso haber satisfecho las necesidades de orden inferior antes de que una necesidad de orden superior, como la de autorrealización, comience a controlar la conducta de una persona. Según Maslow una necesidad satisfecha deja de motivar. Cuando una persona decide que ya percibe el salario adecuado por su contribución a la organización, el dinero ha perdido para ella su capacidad de motivación. Sin embargo consideramos que dicha teoría vuelve a la motivación, de cierta manera, una variable por decir básica sin contemplar la complejidad de la misma.

ii) Mc Clelland: *De las necesidades aprendidas*

Continuando con los autores mencionados, Gibson, Ivancevich & Donnelly, esta teoría propone que “una persona con una fuerte necesidad estará motivada a emprender las conductas apropiadas para satisfacer esa necesidad. Las necesidades de una persona se aprenden de la cultura de una sociedad”. (Pág. 178)

Está estrechamente relacionada con conceptos del aprendizaje. Tres de estas necesidades aprendidas son la necesidad de logro (n Log), la necesidad de afiliación (n Af) y la necesidad de poder (n Pod).

Por otra parte, Robbins y Coulter en su libro “Administración” (1996), mencionan que existen tres motivos o necesidades principales en los puestos de trabajo:

- 1. Necesidad de logro:** el impulso de obtener la excelencia, de lograr algo en relación con una serie de estándares, esforzarse por tener éxito.
- 2. Necesidad de poder:** la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera en la que ellos no habrían actuado diferente. La necesidad de poder es el deseo de tener impacto y ejercer influencia. Los individuos con alta necesidad de poder (*nPow*) disfrutan de estar a cargo, luchar por influir en los demás y prefieren estar en situaciones competitivas y orientadas hacia la posición o estatus.



3. Necesidad de afiliación: el deseo de relaciones interpersonales amistosas y estrechas. (Pág. 535)

“Algunas personas tienen el fuerte impulso por alcanzar el éxito, pero buscan más el logro personal que las galas y las recompensas del éxito. Tienen el deseo de hacer algo mejor o con mayor eficiencia de cómo se hacía antes. Este impulso es la necesidad de logro. De la investigación relativa a la necesidad de logro, Mc Clelland encontró que las personas con altos resultados se distinguen de los demás por su deseo de hacer las cosas mejor. Buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidad personal, encontrar soluciones a los problemas, en los cuales puedan recibir retroalimentación rápida y clara sobre su desempeño con el fin de saber si están mejorando o no, y en las cuales pueden fijarse metas moderadamente desafiantes”. (Pág. 536)

“Las personas con grandes logros funcionan mejor cuando perciben que su probabilidad de éxito es al menos de un cincuenta por ciento. Les desagrada apostar cuando las posibilidades en contra son altas porque no obtienen ninguna satisfacción al lograr un éxito accidental. De igual manera, les desagradan las posibilidades bajas (alta probabilidad de éxito) porque entonces no hay ningún desafío a sus habilidades. Les agrada fijar metas que les exijan esforzarse un poco. Cuando hay una oportunidad casi igual de éxito o fracaso, la contemplación como la oportunidad óptima para experimentar la sensación de realización exitosa y la satisfacción por sus esfuerzos.” (Pág. 536)

La tercera necesidad aislada por Mc Clelland es la de afiliación, que es el deseo de ser del agrado y aceptado por los demás. Esta necesidad es la que menos atención ha recibido por parte de los investigadores. Los individuos con alta necesidad de afiliación buscan amistades, prefieren situaciones de cooperación más que las de competencia y desean relaciones que impliquen un alto grado de comprensión mutua.

Con base en un extenso número de investigaciones, pueden elaborarse algunas predicciones razonablemente apoyadas entre la relación de la necesidad de logro y el desempeño en el trabajo. Si bien se ha realizado menos investigación sobre las

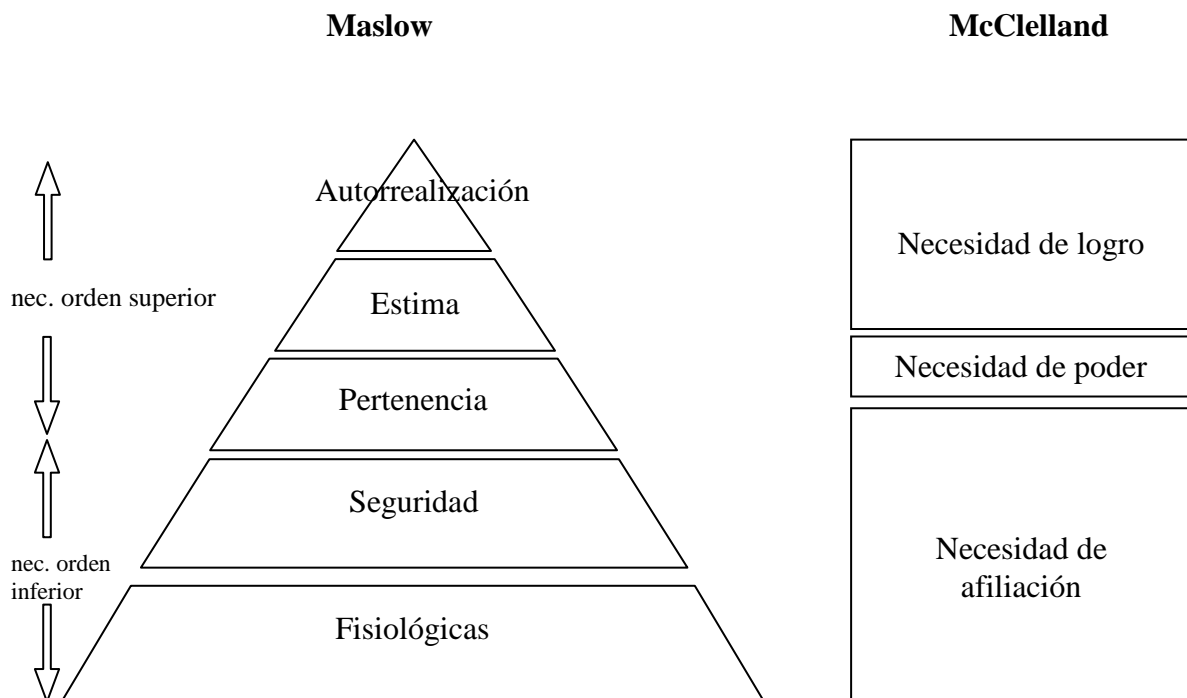
necesidades de poder y de afiliación, también existen hallazgos consistentes en esta área.

En primer lugar, los individuos con una gran necesidad de logro prefieren puestos de trabajo con responsabilidad personal, retroalimentación y un nivel de riesgo intermedio. Cuando estas características prevalecen, los individuos con gran necesidad de logro están fuertemente motivados. La evidencia demuestra consistentemente, por ejemplo, que los individuos con gran necesidad de logro tienen éxito en actividades empresariales como administrar su propio negocio, administrar alguna división independiente o unidad dentro de una organización y muchas posiciones de ventas.

Segundo, una gran necesidad de triunfar no necesariamente implica ser un buen gerente, en especial en las organizaciones grandes.

Tercero, las necesidades de afiliación y poder están íntimamente relacionadas con el éxito en la gerencia. Los mejores gerentes tienen una alta necesidad de poder y una baja necesidad de afiliación. Por último, los empleados pueden entrenarse exitosamente para estimular su necesidad de logro.

Comparación gráfica de las dos teorías expuestas.



2.5.4 Teorías de proceso sobre la motivación

Continuando con los autores Gibson, Ivancevich & Donnely, en el texto mencionado las teorías de proceso sobre la motivación “describen y analizan cómo se estimula, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta.” (Pág. 167)

iii) Locke: *Teoría de los objetivos*

La proposición de Locke fue que “la fijación de objetivos era un proceso cognoscitivo con una cierta utilidad práctica. Su idea era que los objetivos conscientes y las intenciones eran los principales determinantes de la conducta. Es decir: una de las características que mejor se observaban en la conducta intencional es su tendencia a mantenerse hasta haber alcanzado sus objetivos. Una vez que una persona comienza algo, se dedica a ello hasta haberlo acabado. El intento desempeña un papel importante en la teoría de la fijación de objetivos. Esta teoría también pone un énfasis especial en la importancia de los objetivos conscientes al explicar la conducta motivada. Locke ha utilizado la noción de intenciones y objetivos conscientes para ofrecer soporte a la tesis de que los objetivos conscientes más difíciles alcanzan mayores niveles de rendimiento si los individuos llegan a aceptarlos”. (Pág. 223)

Fijación de objetivos.

Es el proceso de establecer objetivos. Supone en muchos casos el trabajo conjunto de superiores y subordinados para establecer los objetivos del subordinado durante un determinado período de tiempo.

Objetivos conscientes. Son los objetivos principales de los que está convencida una persona y por los que se esfuerza con su conducta.

Objetivos. Logros específicos que un individuo trata de conseguir; el objeto de una acción. (Pág. 223)

Especificidad de los objetivos. Grado de precisión cuantitativa del objetivo.

Dificultad del objetivo. Grado de eficacia o nivel de rendimiento que ha mostrado. (Pág. 224)

Compromiso con el objetivo. Grado de esfuerzo utilizado para alcanzar el objetivo. (Pág.225)

2.6 Relación entre motivación y clima organizacional.

Según Idalberto Chiavenato (2000) en el libro “Administración de Recursos Humanos” en su quinta edición, el concepto motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas - en especial de aquellas que tienen autoridad-, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Estas características básicas son:

- 1- Sentirse bien consigo mismas.
- 2- Sentirse bien con respecto a los demás.
- 3- Ser capaces de enfrentar por sí misma las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa. (Pág. 84 a 85)

El concepto clima organizacional comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- b) Influye en su comportamiento.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los medios, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa. (Pág. 86).

2.7 Comunicación

2.7.1 Definición

La comunicación social es el conjunto de relaciones y/o procesos de intercambio que generan, mantienen y/o modificación sentimientos, habilidades, conocimientos, actitudes, entre las personas, integrando y organizando las capacidades y potencialidades humanas. (Guía de estudios de la materia Comunicaciones I, edición Diciembre de 1998. (Pág. 29).

2.7.2 Comunicación organizacional

Siguiendo al autor Horacio Rodríguez de San Miguel en el libro “La Comunicación en las organizaciones” (1991) de Carlos Fernández Collado, “la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de

ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. Así, el resultado provechoso de los programas que se implanten será más probable”. (Pág. 31).

Coincidimos con el autor mencionado respecto a que la comunicación organizacional puede dividirse en:

- Comunicación interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización. También como las actividades efectuadas por las organizaciones para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- Comunicación externa: es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia su público externo, orientados a mantener o mejorar las relaciones con ellos, a mostrar una imagen o a promover sus productos o servicios. A su vez la comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad.
- Relaciones públicas: son todas aquellas actividades y programas de comunicación efectuados por las organizaciones para crear y mantener buenas relaciones con los diferentes públicos externos para proyectar ante ellos una imagen positiva.
- Publicidad: es el conjunto de mensajes emitidos a través de medios de comunicación masiva para promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- Publicidad institucional: se lo considerada como un instrumento de las relaciones públicas.

2.7.3 Comunicación interpersonal

Continuando con el autor Carlos Fernández Collado en su libro La Comunicación en las organizaciones, en el capítulo realizado por Salvador R. Sánchez Gutiérrez, el nombrado menciona que “referirse a la comunicación interpersonal plantea un problema de delimitación. Si se interpreta el concepto en sentido literal, se trata de la comunicación entre personas; sin embargo, esto resulta ambiguo. Blake y Haroldsen la definen como la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con

retroalimentación inmediata. En otras palabras, cuando hablamos de comunicación interpersonal aludimos a la comunicación cara a cara.” (Pág. 62 a 63)

Según la perspectiva de desarrollo, las relaciones entre las personas se conciben en un continuo que va de lo impersonal a lo interpersonal.

En este sentido, las relaciones son procesos con diferencias cualitativas según la fase en la que se encuentren. A medida que la relación se torna más y más interpersonal como consecuencia de cambios de tipo cualitativo, se diferencia de otras relaciones, la vuelve única. (Pág. 65)

De manera sucinta, la perspectiva de desarrollo propone a la comunicación interpersonal como una actividad que elabora predicciones. Es decir, que los participantes infieren los resultados probables de sus estrategias de interacción, con base en los datos disponibles acerca de los demás.

Las predicciones se fundamentan en tres tipos de información: *cultural* (rasgos atribuidos a las personas con base en estereotipos de raza, nacionalidad, clase social, etc.); *sociológica* (basada en los grupos de membresía y de referencia) y *psicológica* (los rasgos que distinguen a unos individuos de otros).

La información disponible permite la ubicación en uno de tres niveles de conocimiento de los interlocutores:

1. *Conocimiento descriptivo*: consiste en conocer las características físicas exteriores necesarias para diferenciarlos de los demás, para reconocerlos.
2. *Conocimiento predictivo*: se trata de poseer información válida sobre los valores, creencias y modos de comportarse de los otros, suficiente para pronosticar sus modos de actuación en determinadas situaciones.
3. *Conocimiento explicativo*: supone comprender las razones del comportamiento de los demás.

Como puede apreciarse, los niveles de conocimiento son fases sucesivas y acumulativas en el proceso de una relación interpersonal. (Pág. 65)

2.7.4 Direcciones de la comunicación en las organizaciones

Siguiendo a Gibson, Ivancevich y Donnely en el texto “Las organizaciones” (2000), mencionan que el diseño de una organización debe permitir la comunicación en cuatro direcciones: hacia abajo, hacia arriba, horizontal y diagonalmente. Estas cuatro direcciones constituyen el marco en el que se produce la comunicación dentro de una organización.

La **comunicación descendente** va desde las personas que ocupan un nivel jerárquico superior a las que están en posiciones más bajas. Sus formas más habituales son las instrucciones sobre el trabajo a realizar, los memorandos de carácter oficial, las definiciones de políticas a seguir, los procedimientos, manuales y publicaciones de la empresa. La **comunicación ascendente** es la que fluye desde los niveles más bajos de una organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas. La **comunicación horizontal** es la que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. La **comunicación diagonal**, es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización; es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de canales ascendentes, descendentes u horizontales. (Pág. 656 a 658).

2.7.5 Medios de comunicación en las organizaciones

Volviendo al texto “La comunicación en las organizaciones” de Carlos Fernández Collado, en su capítulo 11, desarrollado por Roberto Hernández Sampieri, respecto a los sistemas de comunicación interna dice que, en las organizaciones, las personas que trabajan en ellas disponen de diversos medios para establecer procesos de comunicación con otras personas, sean estas de la misma organización o de otras. Entre los más utilizados se encuentran: Teléfono, fax, correo electrónico, teleconferencias, memorandos e instrucciones por escrito, reportes por escrito, entrevistas formales e informales, contactos formales e informales, pruebas psicológicas, investigaciones sobre el clima organizacional, auditorías de comunicación y encuestas de actitudes, etc..



“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

Respecto a los medios citados, éstos pueden utilizarse en dos contextos: para ejecutar conductas específicas de comunicación individuales (personales) o sistemáticas de la dirección general, gerencia general, presidencia de la organización o equivalente; un área de la organización o ésta en su conjunto. (Pág. 249).



CAPITULO III: RELEVAMIENTO, DIAGNÓSTICO E INTERPRETACION.

RELEVAMIENTO.

Para llevar adelante el relevamiento vamos a tener en cuenta variables que tienen que ver con los distintos subsistemas de recursos humanos ya que los datos que recolectemos y analicemos del mismo, nos van a ayudar a identificar las causas de la rotación de personal.

A partir de ello, si bien vamos a hablar de varias temáticas como clima, satisfacción con la empresa, plan de carrera, entre otras, todos confluyen a lo motivacional porque consideramos que los aspectos que vamos a analizar del clima laboral influyen en la motivación del personal, ya que todo empleado que está desmotivado en su puesto de trabajo no se siente identificado con la empresa, perjudicando su compromiso con la misma, lo que trae como consecuencia que en el corto plazo decida desvincularse para buscar nuevos desafíos.

3.1. Fórmula de rotación utilizada.

Dicha fórmula fue elegida entre las propuestas en el marco teórico ya que la misma se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto período para efectos de la planeación de recursos humanos.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{6 + 16 \times 100}{2}}{24,5} = 44.89\%$$

Donde:

6 = Admisiones de personal durante el período considerado (entradas)

16 = Desvinculación de personal por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el período considerado (salidas).

24,5 = Promedio efectivo del período considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del período y dividiendo entre dos.

3.2 Técnicas de recolección de datos.

Los instrumentos que permitirán la recolección de datos e información son la entrevista de salida, encuesta de clima de personal, entrevista no estructurada con la gerencia y la observación directa. Por otra parte se realizaron indagaciones previas a dos consultoras especialistas en recursos humanos, a fin de definir el criterio de valoración de las tablas y gráficos para su posterior análisis. Los cuestionarios de la entrevista de salida y de las encuestas de clima, constan de diferentes tipos de preguntas relativas a aspectos generales de la empresa y su entorno, como así también aspectos específicos de los puestos de trabajo y sus relaciones, las que se espera que determinen las causas de rotación de personal operativo de la empresa bajo análisis.

Las entrevistas de salida fueron realizadas al personal que se desvinculó de la empresa durante el primer semestre del año 2013. Las mismas fueron realizadas telefónicamente, o en algunos casos por mail, bajo la modalidad de un cuestionario predeterminado que elaboramos para recabar información respecto a los motivos por los cuales decidieron irse de la empresa.

Por otra parte las encuestas de clima fueron realizadas al finalizar dicho semestre con el personal que se encontraba activo en ese momento. Dicha encuesta fue diseñada en base a los datos recabados cuando se realizaron las entrevistas a los socios de la empresa.

Se efectuaron dos entrevistas no estructuradas a los socios gerentes. Las mismas se realizaron durante los meses de marzo y abril del año 2013, en el predio de la empresa, a ambos socios juntos. La información recabada nos ayudó a conocer la empresa y falencias que ellos percibían, lo cual nos sirvió de base para elaborar la encuesta de clima que luego se realizó a los empleados.

Finalmente, la observación directa se hizo en base a tres visitas realizadas en el primer semestre del 2013, en la empresa, en diferentes horarios, todos ellos en el horario de trabajo de los empleados, de una duración de aproximadamente una hora y media cada visita.

En las visitas aludidas, observamos algunos aspectos que nos llamaron la atención, respecto a la estructura e instalaciones de la empresa vimos que la misma se encuentra instalada en una antigua casa, la cual fue reciclada y acondicionada para su funcionamiento. Como se encuentran en proceso de finalización de obra, observamos que faltan detalles como cortinas en las oficinas, una adecuada iluminación (faltan las luces en la oficina de producción), finalizar la instalación de la ventilación, carencia de un espacio definitivo destinado a comedor y cocina y un espacio común o de esparcimiento.

Los cuestionarios referidos a encuesta de clima laboral y entrevista de salida se encuentran en el Anexo de este proyecto de grado.

La población tenida en cuenta para la realización de las encuestas de clima fue la totalidad de los empleados de la empresa, sin sumar a los socios gerentes a quienes no se les efectuaron dichas encuestas. En cuanto a las entrevistas de salida, las mismas se realizaron a todos los empleados que se desvincularon en el primer semestre del año 2013 a excepción de los empleados que fueron despedidos por decisión de la empresa.

Para el análisis de las encuestas de clima laboral, utilizamos el formato de valoración de 1 a 5, siendo el 1 como el valor más bajo y el 5 como el valor máximo, asimismo tendremos en cuenta que el valor medio, en este caso 3, será negativo para el posterior análisis de cada una de las tablas, ello debido a las indagaciones realizadas previamente a dos consultoras de recursos humanos, en las cuales una de ellas nos indicó que si un valor resalta, deberá ser tenido en cuenta para adoptar alguna medida de cambio, la segunda consultora nos sugirió adoptar dicho criterio, ya que por su experiencia, comprobó que cuando una encuesta se contesta con valores medios suele interpretarse como negativo dicho valor. Razón por la cual, y por decisión nuestra decidimos adoptar este criterio de valoración para realizar el análisis e interpretación de los gráficos.

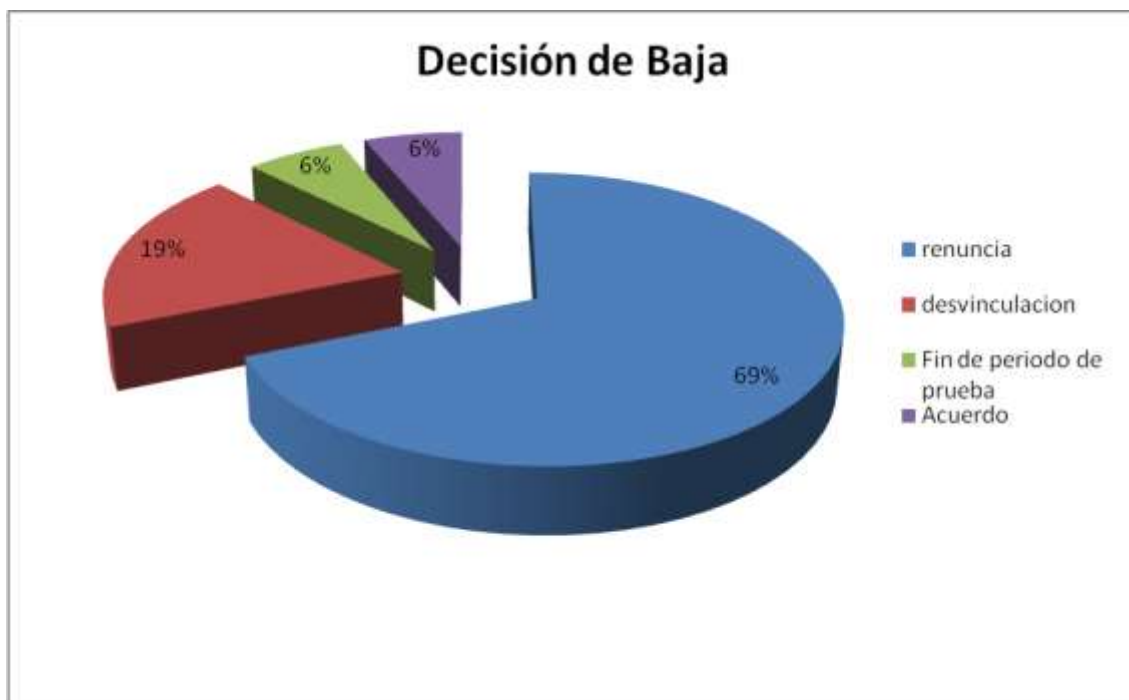
Por lo tanto se tendrá en cuenta como valores negativos los porcentajes resultantes de las tres primeras columnas, es decir, de valor 1 a 3 (poco a normal), para los valores positivos se tendrán en cuenta los porcentajes resultantes de las últimas dos columnas es decir valor 4 y 5 (bastante y mucho o similar).

El mismo criterio se tendrá en cuenta con respecto a las entrevistas de salida, puntualmente en lo relativo a la satisfacción con el puesto.

3.2.1 Entrevista de salida.

Basada en 16 empleados que se desvincularon durante el primer semestre del año 2013, en dicha entrevista se tuvieron en cuenta aspectos relativos a la decisión de baja de los empleados, a su duración dentro de la empresa, al tiempo que llevan pensando en dejar la misma, cuál fue el motivo por el que decidió desvincularse, su satisfacción con el puesto y con la empresa, como así también se dejó abierta la posibilidad de realizar comentarios extras y/o sugerencias.

Decisión de baja			
renuncia	Desvinculación	Fin de periodo de prueba	Acuerdo
69%	19%	6%	6%

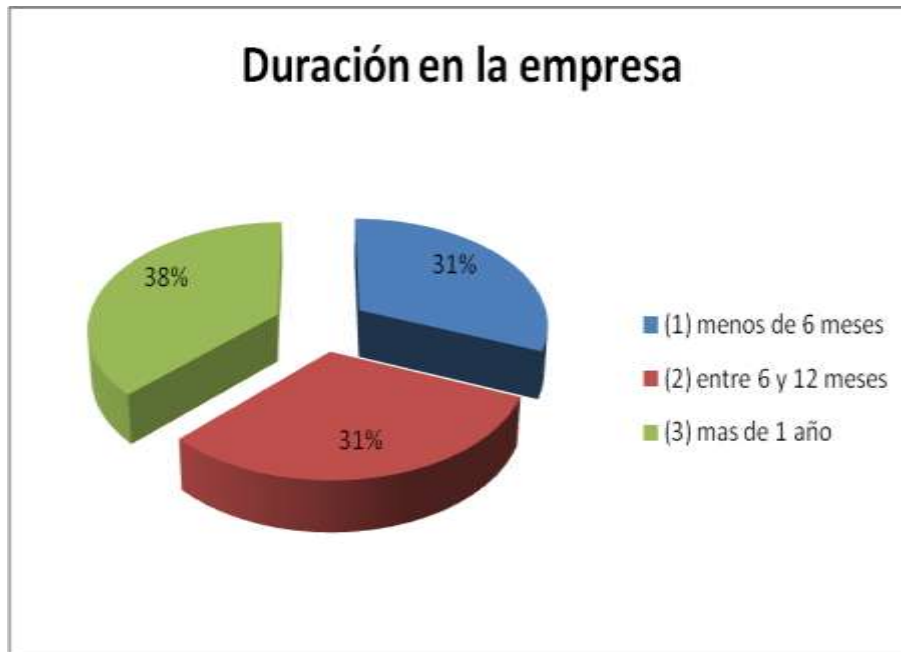


Análisis.

A partir del análisis de los datos recabados podemos definir que casi el 70% de los empleados que dejan la empresa lo hacen por decisión propia mediante la renuncia, el segundo motivo con mayor porcentaje es la desvinculación del empleado por decisión de la empresa y en igual medida se encuentran los motivos de fin de período de prueba y común acuerdo.

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

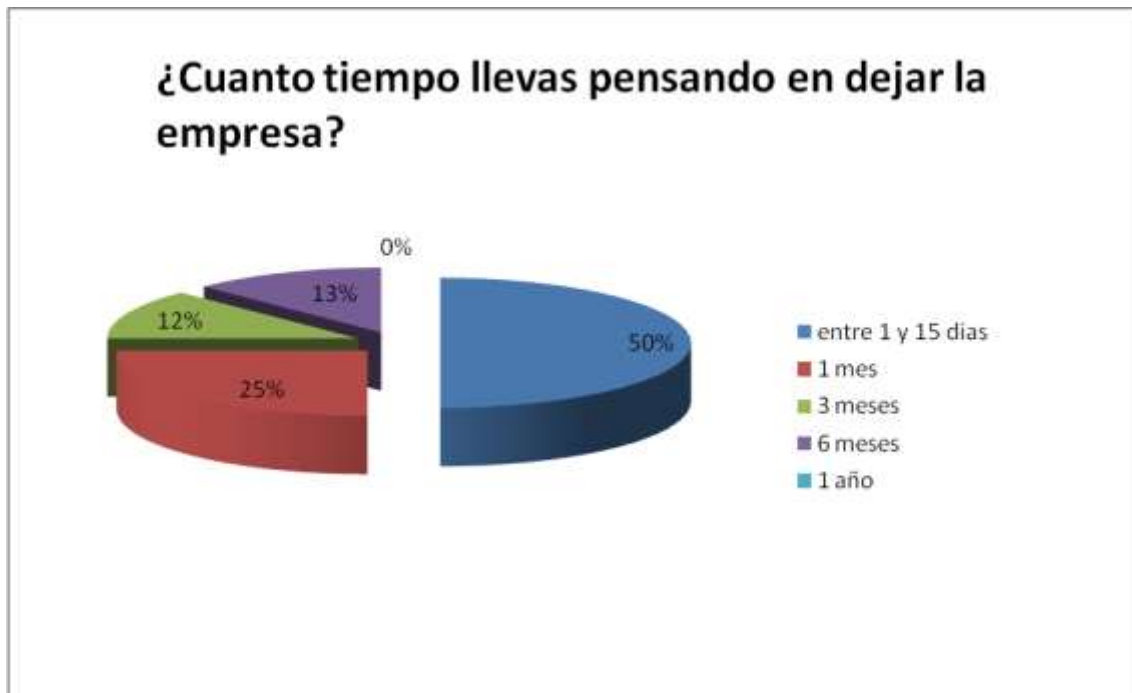
Duración en la empresa		
(1) menos de 6 meses	(2) entre 6 y 12 meses	(3) más de 1 año
31%	31%	38%



Análisis.

Tal como se detalla en el gráfico interpretamos que el porcentaje de antigüedad en la empresa no varía sustancialmente entre los rangos definidos, los cuales son entre menos de 6 meses y más de 1 año.

¿Cuánto tiempo llevas pensando en dejar la empresa?				
entre 1 y 15 días	1 mes	3 meses	6 meses	1 año
50%	26%	12%	12%	0%



Análisis.

De acuerdo a los datos recabados de las entrevistas de salida interpretamos que el 50% de las personas entrevistadas resuelven dejar la empresa en un corto plazo de decisión, es decir, entre 1 y 15 días.

El 29% decide en el transcurso de un mes y en partes iguales analizan la situación de irse de la empresa con una anticipación de entre 3 y 6 meses.

Si bien no son datos relevantes para interpretar en este momento, sí consideramos que es un dato a analizar más adelante para verificar si tiene o no influencia para poder reducir los índices de rotación de la empresa.

¿Cuál es el motivo por el que decidiste dejar la empresa?						
Estudios	Salud	Fin de proyecto	Viaje	No cumple expectativas	Otra propuesta	Hijos
25%	8%	8%	17%	8%	17%	17%



Análisis.

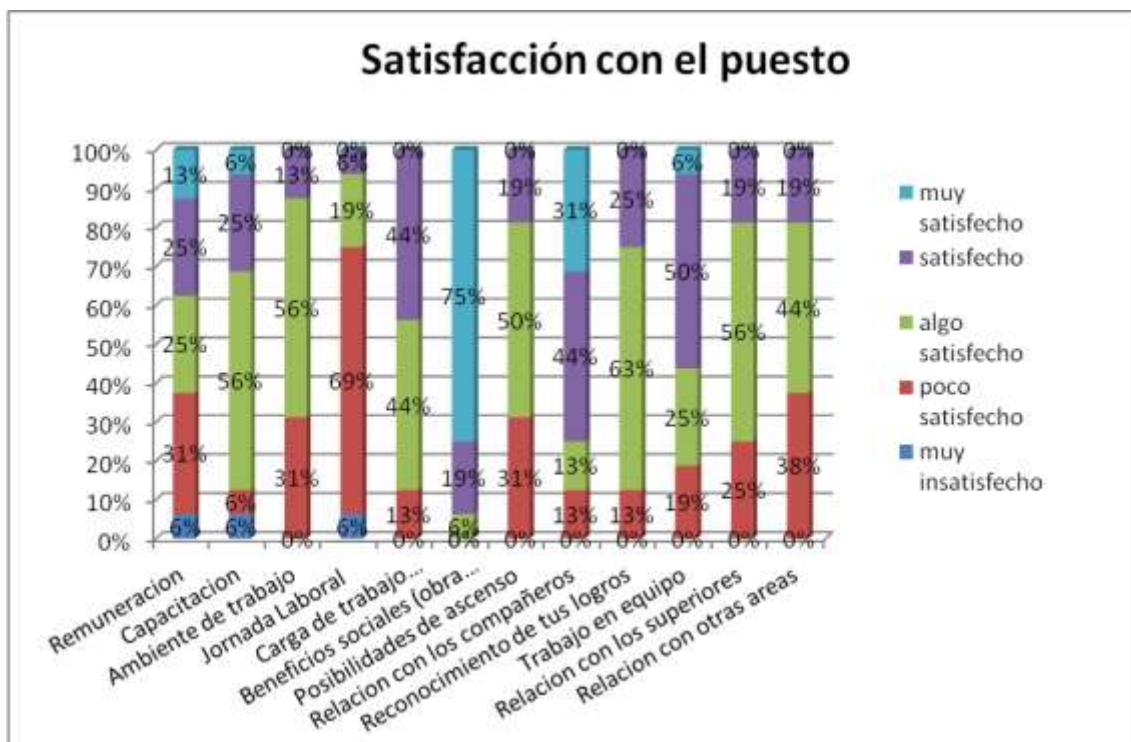
En este gráfico no se toma en cuenta el personal que se desvinculó de la empresa por decisión de la misma, ya que no consideramos que los motivos que ellos aleguen influyan en el resultado integral porque pueden estar viciados al no haber tenido ellos incidencia en la decisión.

Según la observación del gráfico podemos decir que el mayor porcentaje de desvinculaciones de la empresa son renunciaciones por motivos de estudio; al ser recurrente este motivo sondeamos un poco más y en todos los casos se determinó que se fueron para finalizar su trabajo de grado.

En segunda instancia y con igual valor se detecta que se van por otra propuesta laboral, viaje por tiempo indeterminado y por sus hijos (siendo estos últimos 2 empleados pareja).

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

Satisfacción con el puesto					
¿Cuál es tu grado de satisfacción con los siguientes aspectos de la empresa y tu puesto dentro de ella?	muy insatisfecho	poco satisfecho	algo satisfecho	satisfecho	muy satisfecho
Remuneración	6%	31%	25%	25%	13%
Capacitación	6%	6%	56%	26%	6%
Ambiente de trabajo	0%	31%	56%	13%	0%
Jornada Laboral	6%	69%	19%	6%	0%
Carga de trabajo (responsabilidades)	0%	12%	44%	44%	0%
Beneficios sociales (obra social)	0%	0%	6%	19%	75%
Posibilidades de ascenso	0%	31%	50%	19%	0%
Relación con los compañeros	0%	13%	13%	43%	31%
Reconocimiento de tus logros	0%	12%	63%	25%	0%
Trabajo en equipo	0%	19%	25%	50%	6%
Relación con los superiores	0%	25%	56%	19%	0%
Relación con otras aéreas	0%	38%	43%	19%	0%



Análisis.

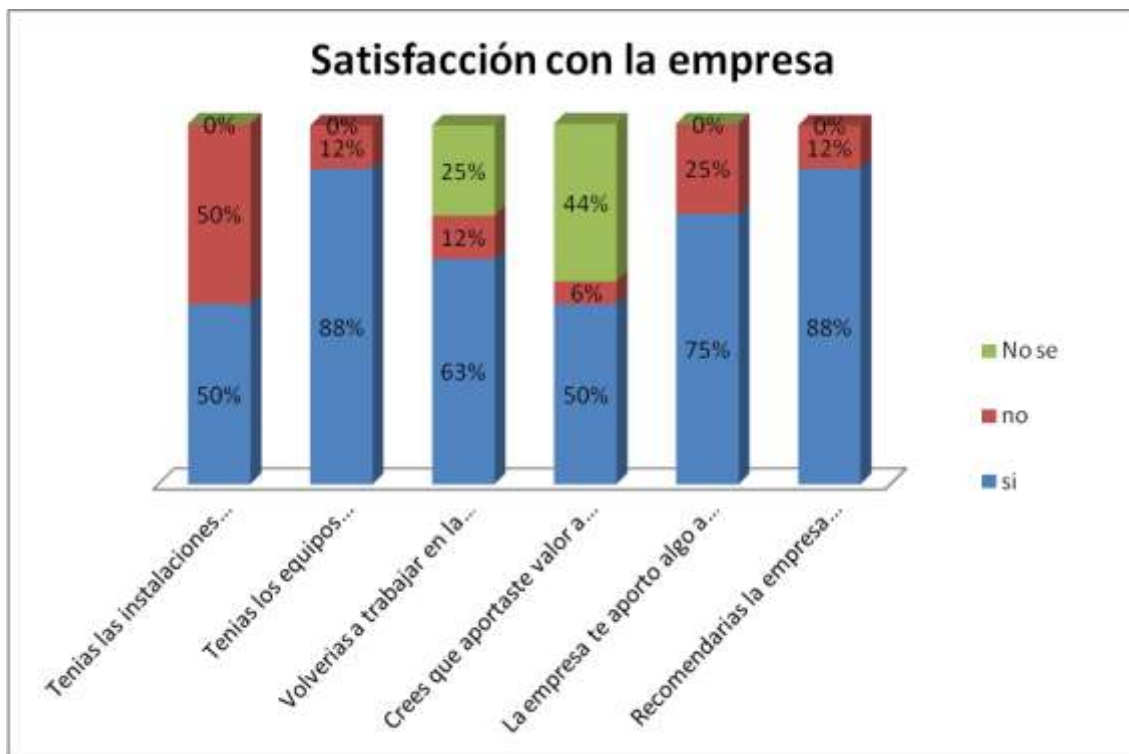
Respecto a la interpretación del gráfico podemos decir que lo que mayor satisfacción le provocaba a los empleados eran los beneficios sociales, fundamentalmente la obra social.

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

En contraposición a esto lo que mayormente los tenía poco satisfechos era la jornada laboral extensa y no flexible y en segunda instancia la poca relación con otras áreas de la empresa.

La mayoría de los empleados entrevistados al momento de su desvinculación manifestaron estar conformes con aspectos relativos al reconocimiento de sus logros y en la relación con su superior inmediato, siguiendo en menor medida las capacitaciones que brindan en la empresa y el ambiente laboral que había con sus compañeros.

Satisfacción con la empresa	si	no	No se
Tenias las instalaciones adecuadas para trabajar bien?	50%	50%	0%
Tenias los equipos adecuados para realizar las actividades?	88%	12%	0%
Volverías a trabajar en la empresa?	63%	12%	25%
Crees que aportaste valor a la empresa?	50%	6%	44%
La empresa te aporato algo a vos?	75%	25%	0%
Recomendarías la empresa a un amigo?	88%	12%	0%



Análisis.

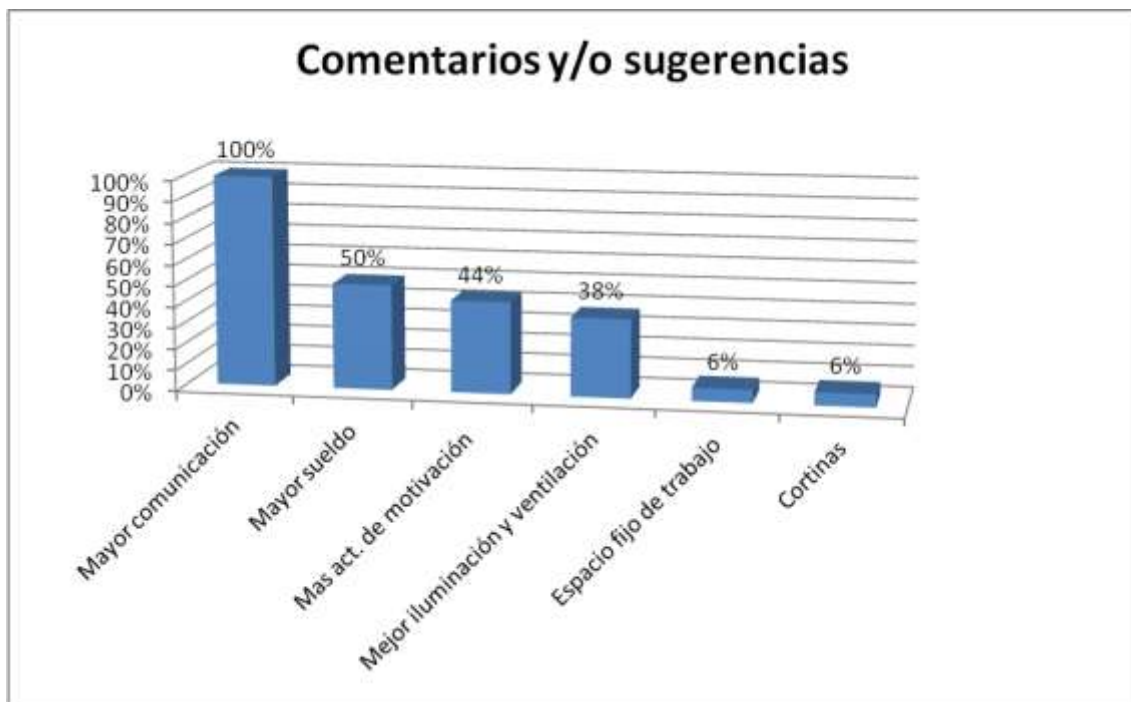
Al observar el gráfico podemos definir que hay una alta satisfacción con aspectos cualitativos de la empresa tales como su percepción de aporte hacia la empresa y de

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

parte de la misma. Sin embargo hay discrepancia de respuestas en cuanto a aspectos referidos a la infraestructura del lugar de trabajo.

Un alto porcentaje de las personas entrevistadas recomendarían la empresa a sus allegados.

Comentarios y/o sugerencias	
Mayor comunicación	100%
Mayor sueldo	50%
Más actividades de motivación	44%
Mejor iluminación y ventilación	38%
Espacio fijo de trabajo	6%
Cortinas	6%



Análisis.

Para hacer una correcta valoración del gráfico es importante aclarar que, en este caso, al realizar la entrevista de salida se les dio la posibilidad de elegir varias opciones. Entre las cuales todos los entrevistados coincidieron en que un punto a mejorar es la comunicación en la empresa. Le siguen aspectos como remuneración, mayor actividades de motivación y mejor iluminación. Y en menor medida aspectos relativos al espacio fijo de trabajo y cortinas.

3.2.2 Encuesta de clima laboral

Para la encuesta de clima se tuvieron en cuenta los datos aportados por los 25 empleados, no se consideró a los socios gerentes de la firma.

En dicha encuesta se consideraron aspectos intrínsecos y extrínsecos motivacionales relacionados a la posición de los empleados dentro de la organización, como nivel de pertenencia, participación, autonomía, iniciativa, aporte a la empresa, reconocimiento, valoración, planificación de carrera, entre otros aspectos.

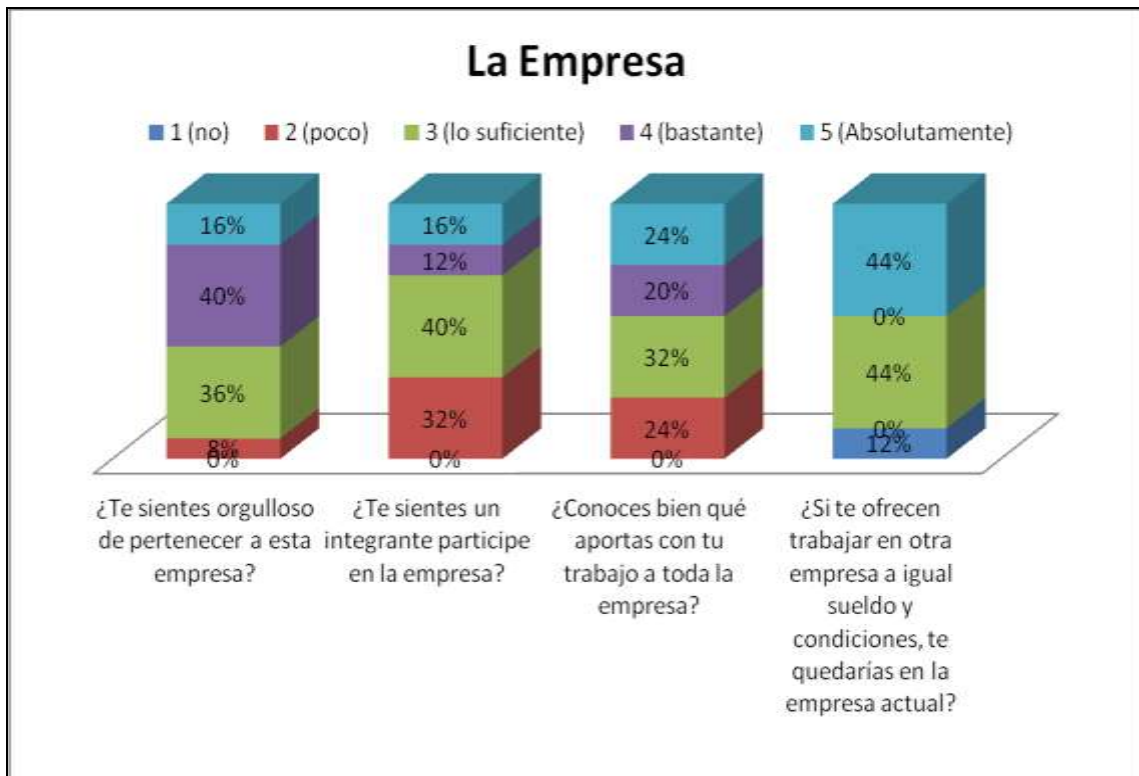
También se les consultó respecto a las condiciones físicas de su puesto, como la comodidad en el mismo, la limpieza y el orden del espacio físico y sus materiales de trabajo.

Por otra parte y más focalizado a aspectos relacionales se indagó sobre el trato con sus compañeros y sus superiores.

Otro punto de importancia que se preguntó fue relacionado a la comunicación dentro de la empresa, como la comunicación entre los integrantes de la empresa, entre superiores y empleados, entre sectores y sobre la congruencia del discurso de la gerencia. Finalmente se consultó sobre aspectos relativos a la organización y planificación empresarial.

La Empresa					
	1 (no)	2 (poco)	3 (lo suficiente)	4 (bastante)	5 (Absolutamente)
¿Te sientes orgulloso de pertenecer a esta empresa?	0%	8%	36%	40%	16%
¿Te sientes un integrante participe en la empresa?	0%	32%	40%	12%	16%
¿Conoces bien qué aportas con tu trabajo a toda la empresa?	0%	24%	32%	20%	24%
¿Si te ofrecen trabajar en otra empresa a igual sueldo y condiciones, te quedarías en la empresa actual?	12%	0%	44%	0%	44%

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

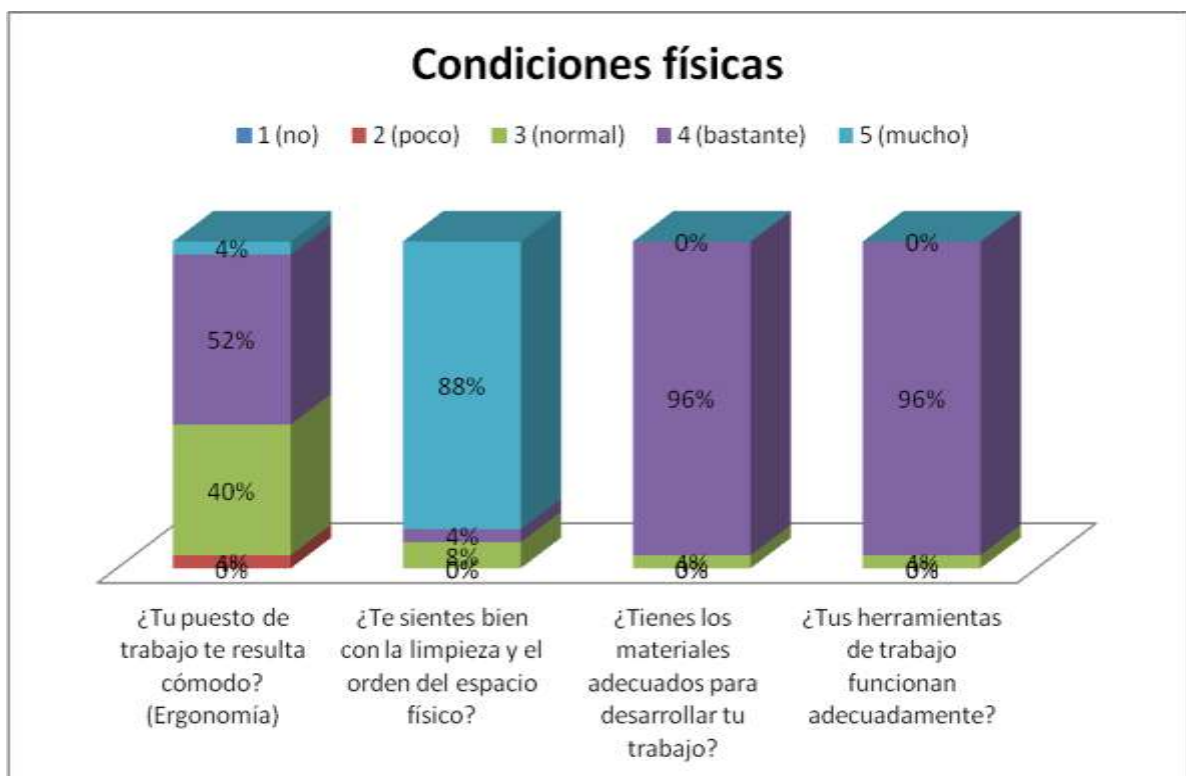


Análisis.

Al observar el gráfico podemos definir que los valores se concentran en un nivel de aceptación por parte del grupo respecto a aspectos cualitativos de la empresa. En cuanto al grado de pertenencia de los empleados con la empresa se puede observar un nivel bajo debido a que los valores se concentran de la media para abajo. Sin embargo al momento de elegir la empresa entre otras opciones, casi un 50% se inclina por seguir en esta empresa.

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

Condiciones físicas					
	1 (no)	2 (poco)	3 (normal)	4 (bastante)	5 (mucho)
¿Tu puesto de trabajo te resulta cómodo?	0%	4%	40%	52%	4%
¿Te sientes bien con la limpieza y el orden del espacio físico?	0%	0%	8%	4%	88%
¿Tienes los materiales adecuados para desarrollar tu trabajo?	0%	0%	4%	96%	0%
¿Tus herramientas de trabajo funcionan adecuadamente?	0%	0%	4%	96%	0%

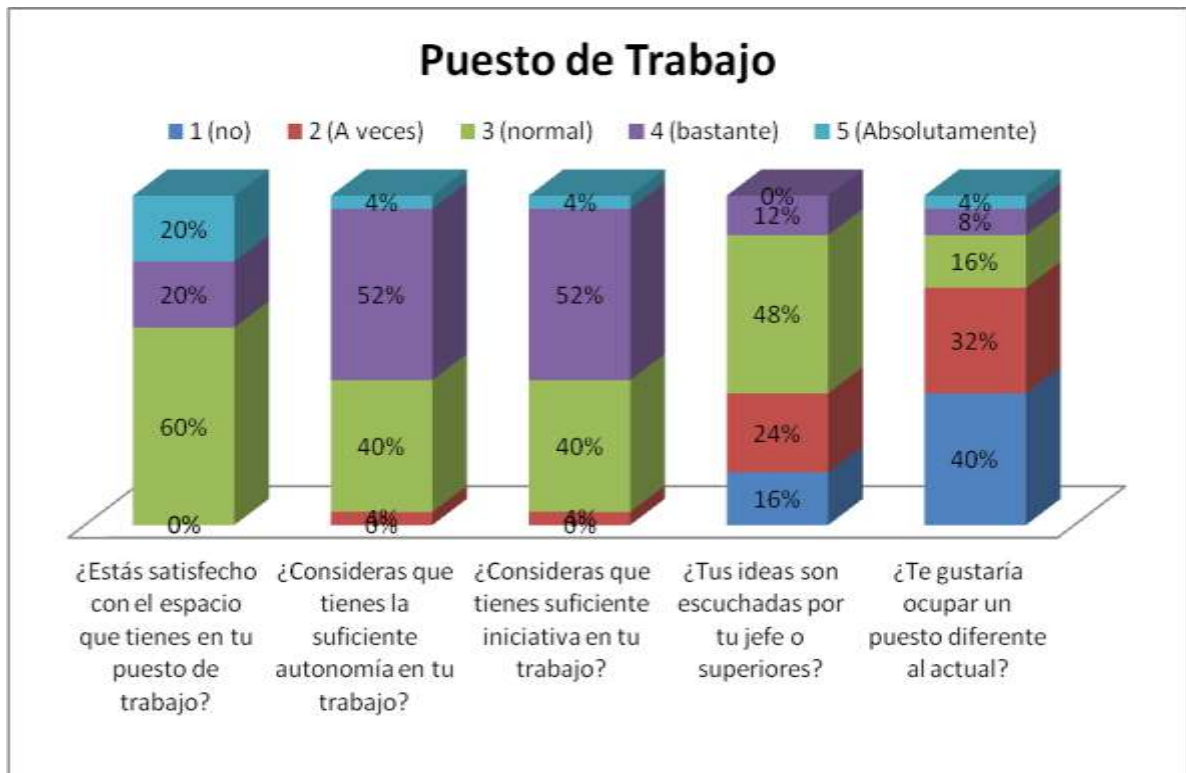


Análisis.

En el gráfico podemos visualizar que la mitad de los empleados encuestados se encuentra bastante cómodo en cuanto a las condiciones físicas de su puesto de trabajo. En relación a la limpieza del lugar, se encuentran más que conformes con el mismo. Finalmente y valorando aspectos relativos al estado y provisión de los elementos de trabajo hay un alto grado de aprobación por parte de los empleados respecto a ello.

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

Puesto de trabajo					
	1 (no)	2 (A veces)	3 (normal)	4 (bastante)	5 (Absolutamente)
¿Estás satisfecho con el espacio que tienes en tu puesto de trabajo?	0%	0%	60%	20%	20%
¿Consideras que tienes la suficiente autonomía en tu trabajo?	0%	4%	40%	52%	4%
¿Consideras que tienes suficiente iniciativa en tu trabajo?	0%	4%	40%	52%	4%
¿Tus ideas son escuchadas por tu jefe o superiores?	16%	24%	48%	12%	0%
¿Te gustaría ocupar un puesto diferente al actual?	40%	32%	16%	8%	4%

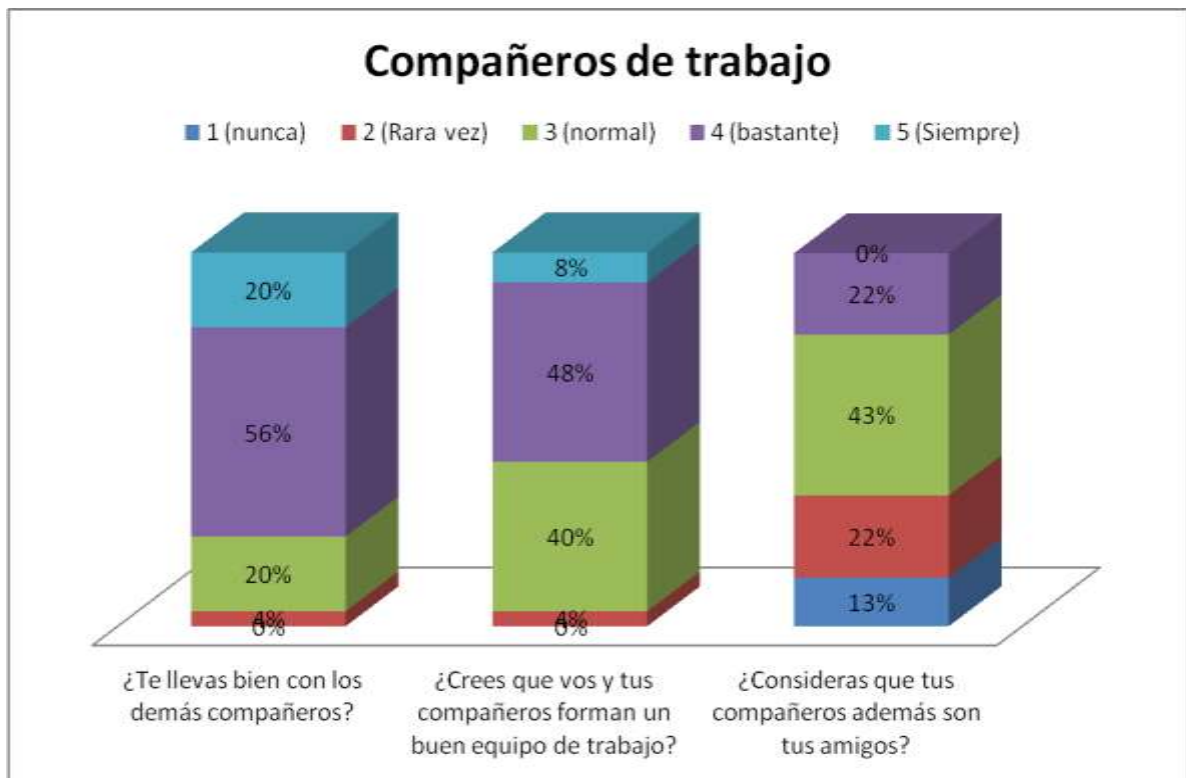


Análisis.

Al observar el gráfico podemos ver que hay cierta indiferencia en relación a la satisfacción con su espacio físico en el puesto de trabajo. Respecto a la autonomía e iniciativa de sus labores un 56% está conforme en relación a ello aunque consideran que sus ideas no son escuchadas o tenidas en cuenta por sus superiores. Finalmente se detecta que la mayoría de las personas encuestadas no ocuparía un puesto diferente al actual.

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

Compañeros de trabajo					
	1 (nunca)	2 (Rara vez)	3 (normal)	4 (bastante)	5 (Siempre)
¿Te llevas bien con los demás compañeros?	0%	4%	20%	56%	20%
¿Crees que vos y tus compañeros forman un buen equipo de trabajo?	0%	4%	40%	48%	8%
¿Consideras que tus compañeros además son tus amigos?	13%	22%	43%	22%	0%

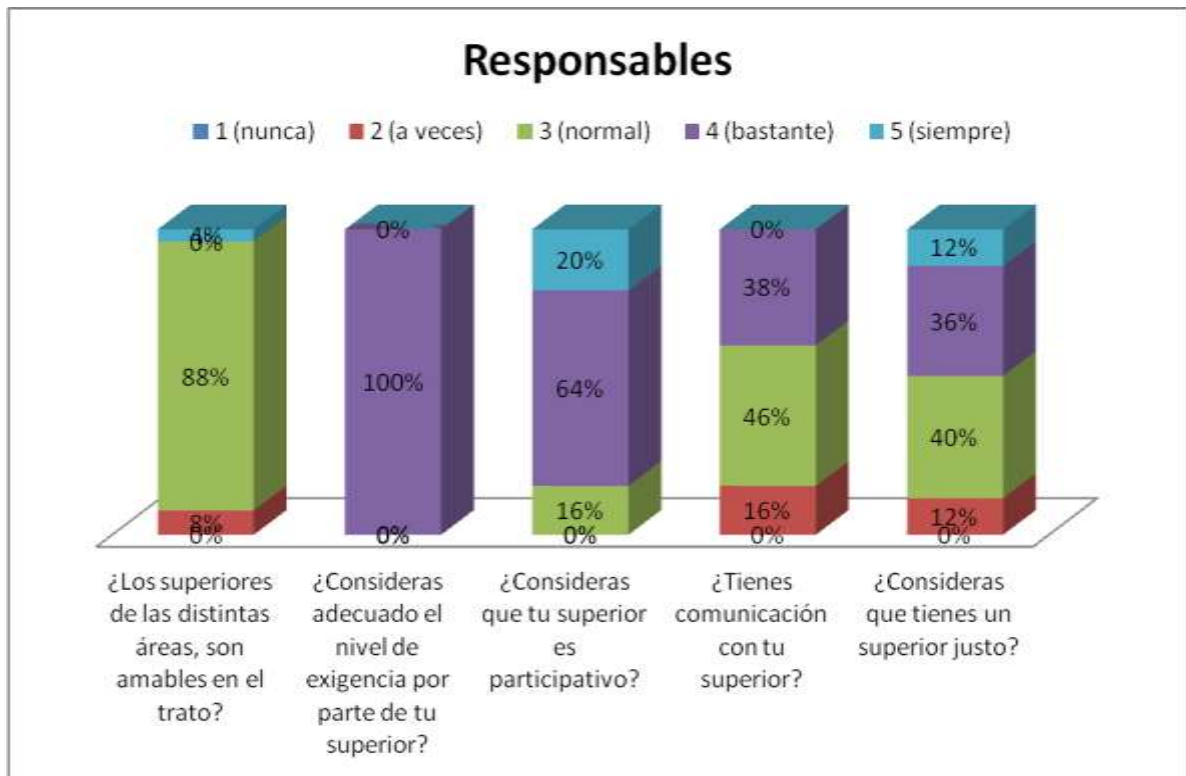


Análisis.

Al observar los resultados expuestos en el gráfico podemos decir que hay una buena relación de compañerismo entre los empleados, sin embargo no entablan una relación de amistad fuera del ámbito de trabajo.

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

Responsables					
	1 (nunca)	2 (a veces)	3 (normal)	4 (bastante)	5 (siempre)
¿Los superiores de las distintas áreas, son amables en el trato?	0%	8%	88%	0%	4%
¿Consideras adecuado el nivel de exigencia por parte de tu superior?	0%	0%	0%	100%	0%
¿Consideras que tu superior es participativo?	0%	0%	16%	64%	20%
¿Tienes comunicación con tu superior?	0%	16%	46%	38%	0%
¿Consideras que tienes un superior justo?	0%	12%	40%	36%	12%



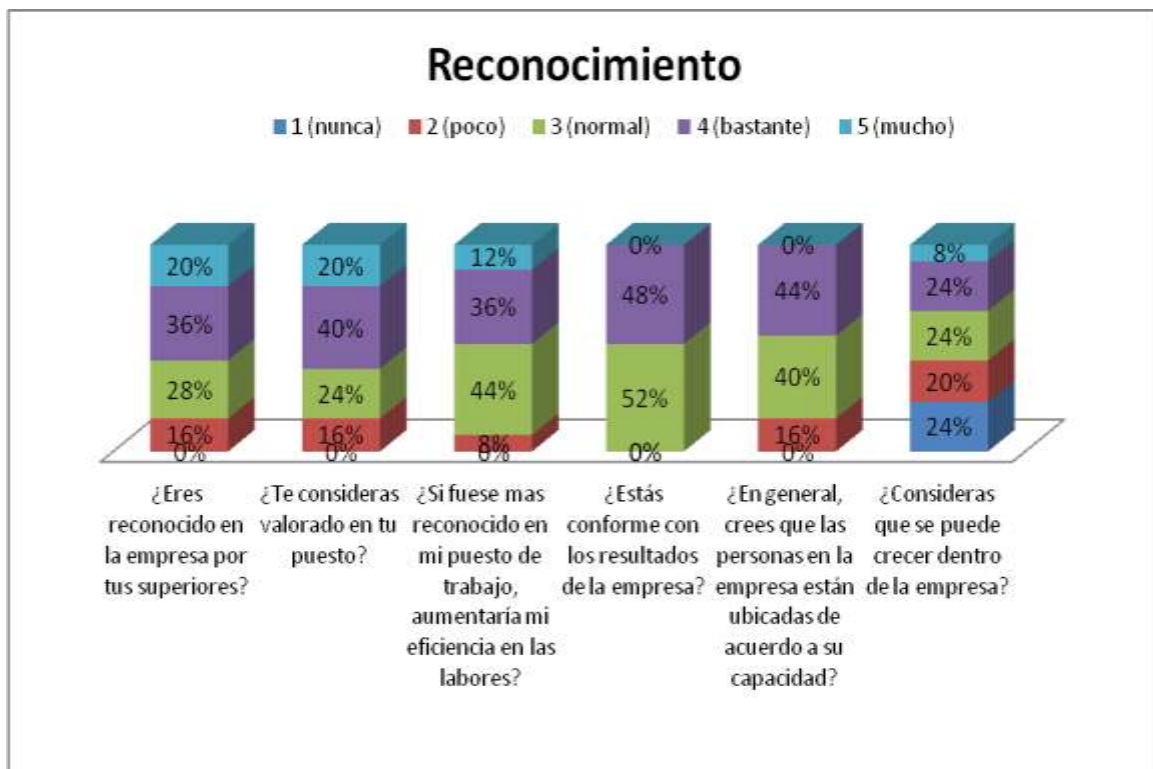
Análisis.

Observando el gráfico podemos decir que gran parte del personal es indiferente al trato entre los superiores de las otras áreas de la empresa. Consideran adecuado el nivel de exigencia requerido por parte del superior con respecto al puesto que ocupan en la empresa. Por otra parte consideran que la gestión de su superior es participativa. Pero en contrapartida se pone de manifiesto una falencia respecto a la comunicación y trato

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

justo de su superior ya que se observa en las distintas variables mas del 50% de resultados no favorables.

Reconocimiento					
	1 (nunca)	2 (poco)	3 (normal)	4 (bastante)	5 (mucho)
¿Eres reconocido en la empresa por tus superiores?	0%	28%	36%	20%	16%
¿Te consideras valorado en tu puesto?	0%	16%	40%	24%	20%
¿Si fuese más reconocido en mi puesto de trabajo, aumentaría mi eficiencia en las labores?	0%	8%	44%	36%	12%
¿Estás conforme con los resultados de la empresa?	0%	0%	52%	48%	0%
¿En general, crees que las personas en la empresa están ubicadas de acuerdo a su capacidad?	0%	16%	40%	44%	0%
¿Consideras que se puede crecer dentro de la empresa?	24%	20%	24%	24%	8%



Análisis.

En este gráfico se puede observar que hay un alto porcentaje de aceptación en cuanto al reconocimiento por parte de sus superiores y su valoración en el puesto, ya que así se demuestra en el gráfico, en las dos primeras barras donde se observa un 56% y un 60%



“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

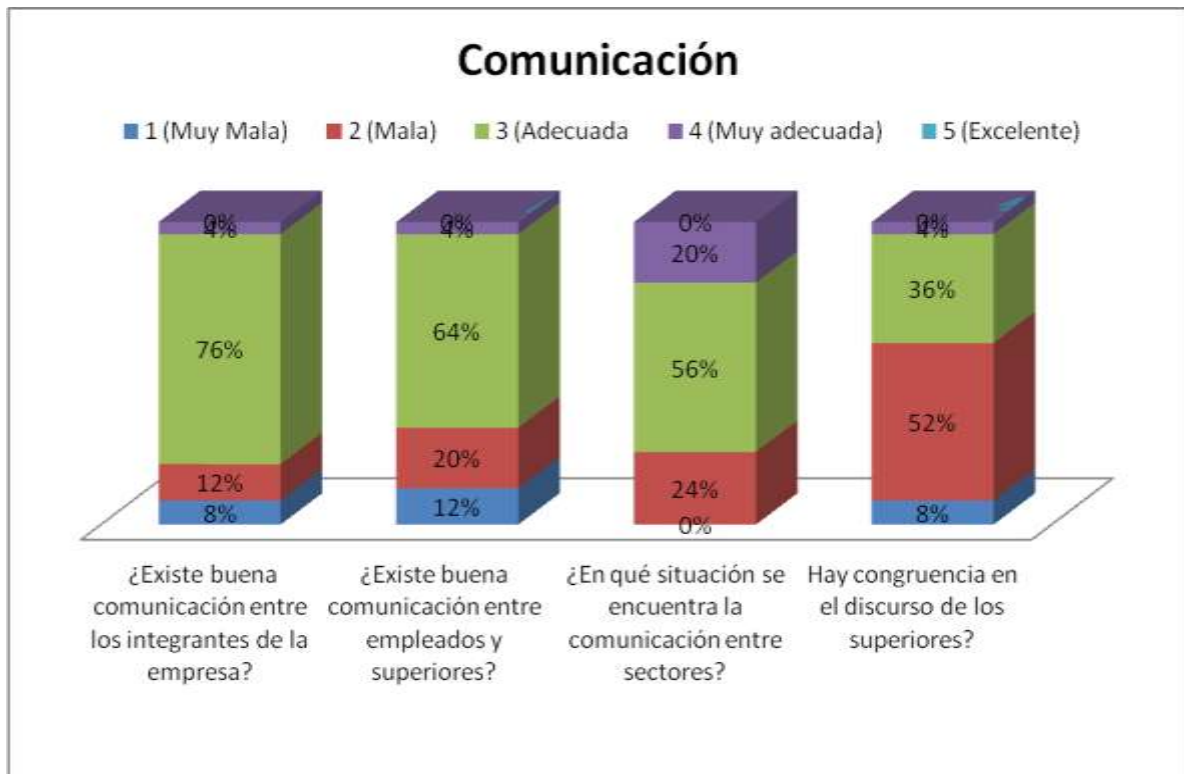
respectivamente, considerando los valores obtenidos en las columnas 4 y 5 de la tabla, a cada una de las preguntas efectuadas.

Por otra parte, y considerando los valores obtenidos en las 3 primeras columnas de la tabla, respecto a que si fuesen mas reconocidos aumentaría su eficiencia en trabajo, un 52% considera que no lo sería continuando con el criterio ya utilizado en los diferentes gráficos y explicado anteriormente.

No hay una percepción positiva por parte de los empleados del crecimiento que pueden alcanzar dentro de la organización, ya que los valores expuestos en el gráfico respecto a la pregunta “¿Consideras que se puede crecer dentro de la empresa?”, un 68% no lo considera, según se observa en la barra 6 del gráfico.

Comunicación					
	1 (Muy Mala)	2 (Mala)	3 (Adecuada)	4 (Muy adecuada)	5 (Excelente)
¿Existe buena comunicación entre los integrantes de la empresa?	8%	12%	76%	4%	0%
¿Existe buena comunicación entre empleados y superiores?	12%	20%	64%	4%	0%
¿En qué situación se encuentra la comunicación entre sectores?	0%	24%	56%	20%	0%
Hay congruencia en el discurso de los superiores?	8%	52%	36%	4%	0%

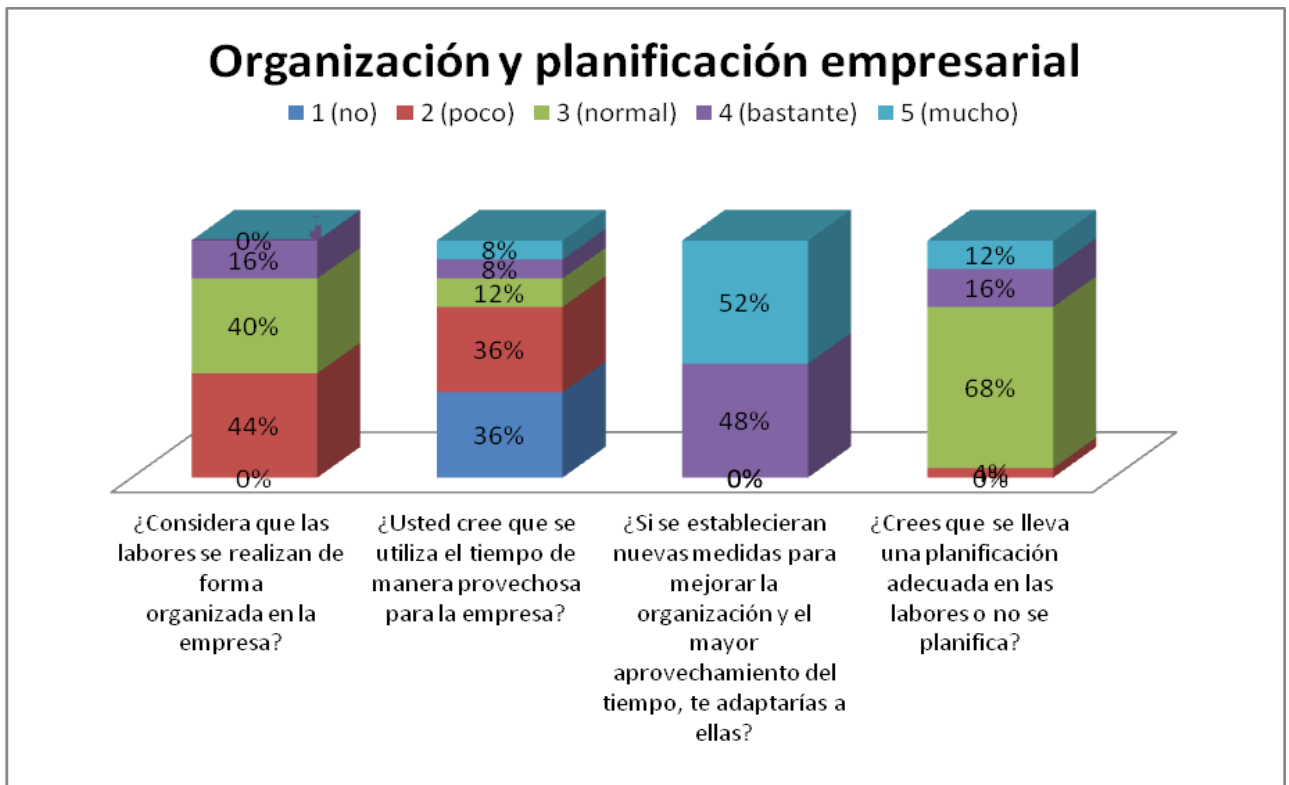
“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”



Análisis.

Al observar el gráfico podemos identificar que hay una manifiesta inclinación negativa respecto a la comunicación. Puntualmente sobre la congruencia del discurso entre superiores hacia el personal de la empresa bajo estudio.

Organización y planificación empresarial					
	1 (no)	2 (poco)	3 (normal)	4 (bastante)	5 (mucho)
¿Considera que las labores se realizan de forma organizada en la empresa?	0%	44%	40%	16%	0%
¿Usted cree que se utiliza el tiempo de manera provechosa para la empresa?	36%	36%	12%	8%	8%
¿Si se establecieran nuevas medidas para mejorar la organización y el mayor aprovechamiento del tiempo, te adaptarías a ellas?	0%	0%	0%	48%	52%
¿Crees que se lleva una planificación adecuada en las labores o no se planifica?	0%	4%	68%	16%	12%



Análisis.

Al observar el gráfico podemos decir que los empleados consideran que en relación a la organización y a la planificación de tareas no se realiza de manera adecuada.

En relación a la gestión y optimización del tiempo manifiestan que no se utiliza de manera provechosa. En contraposición todos consideran que si se establecieran nuevas medidas para mejorar la organización y el mayor aprovechamiento del tiempo se adaptarían de manera positiva a ellas.

3.2.3 Observación directa.

A lo largo de las visitas realizadas a la empresa para recabar la información necesaria para el relevamiento de datos, observamos algunos aspectos que nos llamaron la atención. Algunos relativos a aspectos comunicacionales entre los socios como interrupciones entre ellos mientras se realizaba la entrevista no estructurada, les costaba focalizar sobre los temas a tratarse, permanentemente nosotras debíamos hacerlos volver al hilo de la entrevista.

Por otra parte, se observó que, como indicamos en el diagnóstico, no tienen información suficiente y actualizada de por qué realmente se van sus empleados, ellos dan por sentado que se desvinculan para terminar sus estudios sin considerar ningún otro motivo, sin tener en cuenta la razón por la cual no regresan después de finalizar sus estudios.

Asimismo cuando se realizaron las entrevistas de salida, observamos que las respuestas eran muy acotadas, notando que las personas no querían dar mas información de la necesaria. Se manifestaron muy sorprendidos con dicha entrevista ya que no esperaban que desde la empresa les importara el motivo por el cual se desvincularon.

Ahora bien, cuando se realizó la encuesta de clima y a pesar de la claridad de nuestras explicaciones sobre el motivo de dicha encuesta, observamos que todos los empleados estaban reacios a realizarlas ya que, según nos manifestaron luego, pensaban que era algo de carácter negativo, demostrando cierto temor previo a responder. Una vez que comenzaron a contestar y vieron que era confidencial se percibió un cambio postural y actitudinal que denotó una relajación en el transcurrir del cuestionario.

Finalmente y en cuanto a lo observado respecto a la estructura e instalaciones de la empresa vimos que la misma se encuentra instalada en una antigua casa, la cual fue reciclada y acondicionada para su funcionamiento. Como se encuentran en proceso de finalización de obra, observamos que faltan detalles como cortinas en las oficinas, una adecuada iluminación (faltan las luces en la oficina de producción), finalizar la instalación de la ventilación, carencia de un espacio definitivo destinado a comedor y cocina y un espacio común o de esparcimiento. También observamos que el lugar de trabajo de cada uno de los empleados se encontraba con cierto desorden y desorganización, lo que podría ser consecuencia de la situación estructural en la que se encuentra la empresa.

CAPITULO IV: SÍNTESIS Y CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

A partir de la información obtenida, el análisis y su interpretación de cada una de las herramientas utilizadas para la recolección de datos, es que realizamos una síntesis, cruzando la información obtenida a través de las encuestas de clima, las entrevistas de salida y la observación directa realizadas al personal y que tienen que ver con aspectos que influyen en la alta rotación.

A continuación se detallarán los resultados negativos sobresalientes de cada uno de los aspectos expuestos en el capítulo III de este trabajo de grado tales como empresa en general, condiciones físicas, compañeros de trabajo, comunicación interna, reconocimiento de sus logros, carga de trabajo, jornada laboral, planificación de carrera y satisfacción con el puesto.

Apreciando los valores reflejados en los gráficos obtenidos en cada uno de los temas analizados, cruzamos dicha información para obtener valores integrales y así lograr visualizar con mayor facilidad las falencias manifestadas graficando los valores en “conforme” porcentajes obtenidos en los valores 4 y 5 de cada una de las tablas o “no conforme” porcentajes obtenidos en los valores 1, 2 y 3 de cada uno de las tablas, tal como explicamos con anterioridad.

Luego del trabajo realizado y a partir de la síntesis obtenida, efectuamos las conclusiones pertinentes basándonos en el marco teórico presentado.

4.1 Empresa en general

Analizando los datos y unificando la información recabada en las tablas tomaremos todos los datos referidos a aspectos de la empresa para evaluar la satisfacción con la misma.

De las encuestas de clima, a partir del gráfico denominado “reconocimiento” de la página 59 de este trabajo, en la cuarta barra, observamos que un 48% está conforme con los resultados de la empresa y un 52% no lo está, siguiendo el criterio de tomar como valor negativo el obtenido en la columna 3 de la tabla de dicho gráfico.

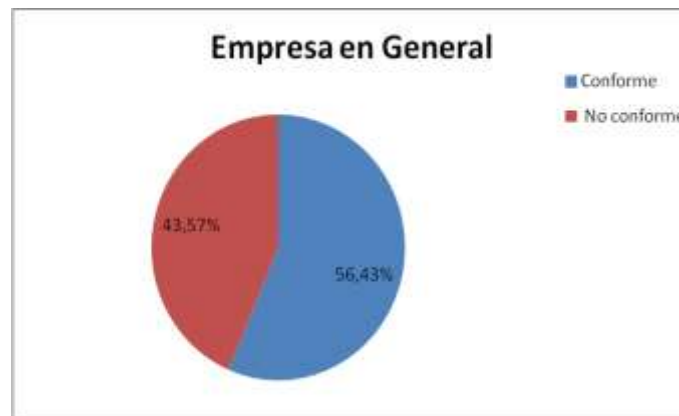
Continuando con el análisis observamos que un 64% no se siente reconocido en la empresa por sus superiores y un 56% no se siente valorado en la misma, tomando como referencia los valores de 1 a 3 como negativo.

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

Agregando los valores obtenidos en la tabla “organización y planificación empresarial” de las encuestas de clima laboral, un 84% considera que no se realizan de forma organizada las labores en la empresa a nivel general según se observa en la primera barra. (gráfico pág. 62)

Finalmente y de acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas de salida, en el gráfico “Satisfacción con la empresa” de la página 51, el 88% considera que tiene o tenía los equipos adecuados para realizar el trabajo, un 75% de los empleados considera que la empresa le aportó algo y un 88% quedaron conformes con ella como para recomendarla.

Conclusiones	CONFORME	NO CONFORME	Hacer plan de acción	PROMEDIO CONFORMIDAD	PROMEDIO NO CONFORMIDAD
La empresa en general:	CONFORME: $\sum 4$ y 5 NO CONFORME: $\sum 1, 2, 3$				
Estas conforme con el resultados de la empresa?	48.00%	52.00%	SI	56.43%	43.57%
Considera que las labores se realizan de forma organizada en la empresa?	16.00%	84.00%	SI		
Eres reconocido en la empresa por tus superiores?	36.00%	64.00%	SI		
Te consideras valorado en tu puesto?	44.00%	56.00%	SI		
Tenias los equipos adecuados para realizar las actividades?	88.00%	12.00%	NO		
La empresa te apporto algo a vos?	75.00%	25.00%	NO		
Recomendarias la empresa a un amigo?	88.00%	12.00%	NO		



A partir de la información recabada y los datos procesados podemos decir que, valorando las variables expuestas en conjunto, un 43.70 % de los empleados de la empresa no se siente conforme con la misma. Podemos decir que valoran el posicionamiento de la empresa en el mercado pero a su vez no se sienten parte de ese logro. Respecto de las herramientas para realizar las tareas, casi la mayoría de los empleados alude tener a su disposición todo lo necesario para el desarrollo de su trabajo, en este caso podemos decir que existe una aceptación por parte de los mismos en ese aspecto pero no lo encuentran como un estímulo que ofrece la empresa a sus empleados sino como la forma natural del funcionamiento de la misma.

Si enfocamos este análisis en el nivel de motivación de los empleados respecto a su visión de la empresa en general, definimos que las necesidades básicas expuestas en la teoría de Maslow se encuentran satisfechas, por lo que apuntaríamos a buscar satisfacer las necesidades de orden superior, que según Maslow una necesidad satisfecha deja de motivar, en este caso podríamos decir que la disconformidad expresada por los empleados respecto de la empresa se debería a que las necesidades de orden inferior, como son las necesidades fisiológicas, de seguridad y en gran medida de pertenencia se encuentran satisfechas por lo que han dejado de motivar. Consideramos que permite visualizar de una manera clara las necesidades de las personas y comprender la motivación en su conjunto ya que actúa como base sobre la cual se desarrollan las otras teorías y ayuda su terminología para la comprensión de la motivación.

Teniendo en cuenta el valor obtenido respecto de la participación de los empleados en la empresa y analizado desde la teoría de fijación de objetivos de Locke, podemos decir que la empresa no demuestra, de una forma clara, cuánto valora a los empleados, dicho análisis lo realizamos a partir de los valores obtenidos en el gráfico de reconocimiento el cual manifiesta que un 64% no se siente reconocido en la empresa por sus superiores y un 56% no se siente valorado en la misma, tomando como referencia los valores de 1 a 3 como negativo, tal como explicamos anteriormente.

Al no existir en la empresa una planificación de las tareas basadas en el desempeño, eso incide en forma negativa sobre la motivación de los empleados, que dicha planificación podría establecerse a través de la fijación de objetivos. No vemos que en la empresa exista un proceso para lograr potenciar la intención de superación en el desempeño de los empleados.

Desde una perspectiva de la base teórica estudiada respecto a clima organizacional Rodríguez Darío (2005) en su libro “Diagnóstico organizacional” se refiere a clima organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

A partir de la síntesis obtenida vemos que están afectadas distintas variables del clima organizacional, principalmente variables del ambiente social, variables propias del comportamiento organizacional y variables del ambiente social en diferentes grados.

Tal como expresa el autor mencionado, consideramos que para conseguir que el clima laboral se establezca, hay que realizar cambios en más de una de las variables.

En este caso, las variables en las cuales nos enfocamos, siguiendo a Likert, son las variables intervinientes, ya que son las vinculadas a motivación, comunicación y actitud ya que es donde se visualiza el mayor inconveniente.

Según expresa Rodríguez en su libro en esta empresa se observa un sistema que no está totalmente definido, que podremos encuadrar en el sistema paternalista aunque no se sigue un parámetro estructurado y coherente de utilización del mismo, ya que centraría el control en la cumbre con cierta delegación a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de una relativa flexibilidad. El clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas según los socios gerentes, aunque de acuerdo a lo analizado en los datos obtenidos de los empleados en las distintas instancias se demuestra una falta de criterio único y organizado para la toma de decisiones y organización en general, lo que genera en los empleados confusiones en cuanto a los lineamientos a seguir para optimizar su trabajo, capacitarse y optimizar sus aptitudes y conocimientos en áreas específicas que la empresa considere necesarias y útiles y al empleado lo motiven a crecer en la organización.

4.2 Condiciones físicas

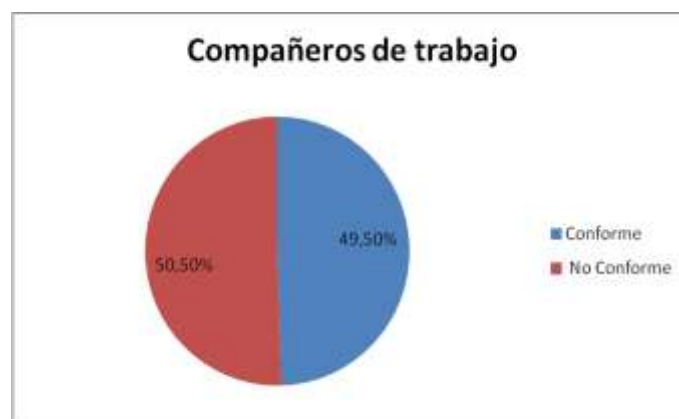
Consideramos que, al ser una empresa que está en plena refacción, no es un factor a tener en cuenta por lo que no vamos a explayarnos ya que en pocos meses el proyecto va a estar finalizado, según nos informan los socios gerentes.

Según la teoría detallada en nuestro marco teórico esto afectaría directamente al clima organizacional por ser un condicionante en el bienestar físico de los empleados. Como a corto plazo se va a solucionar ya que están en pleno proceso de refacción en la empresa, comprobado, por nosotras, a través de la observación directa no lo tendremos en cuenta en nuestro análisis.

4.3 Compañeros de trabajo

Valorando los datos reflejados en las encuestas de clima, respecto al gráfico denominado “Compañeros de trabajo”, un 76 % de los casos considera que se lleva bien con los demás compañeros, aunque no se consideran amigos, un 78 %, por otra parte un 56 % cree que con sus compañeros forman un buen equipo de trabajo. De acuerdo al gráfico “Reconocimiento”, el 56% no está conforme con la ubicación de sus compañeros según su capacidad en la empresa.

	CONFORME	NO CONFORME	Hacer plan de acción	PROMEDIO CONFORMIDAD	PROMEDIO NO CONFORMIDAD
Compañeros de trabajo	CONFORME: $\sum 4$ y 5 NO CONFORME: $\sum 1, 2, 3$				
Te llevas bien con los demás compañeros?	76,00%	24,00%	NO	49,50%	50,50%
¿Consideras que tus compañeros además son tus amigos?	22,00%	78,00%	SI		
¿Crees que vos y tus compañeros forman un buen equipo de trabajo?	56,00%	44,00%	SI		
En general, crees que las personas en la empresa están ubicadas de acuerdo a su capacidad?	44,00%	56,00%	SI		



Teniendo en cuenta que existe en la empresa un alto porcentaje de empleados que no está conforme con la posición de sus compañeros según su capacidad, afirmamos que esta variable afecta la percepción de los empleados respecto al ambiente interno generando, como se expresa en la base teórica expuesta por el autor Darío Rodríguez en su libro Diagnóstico Organizacional, insatisfacción en su puesto, ya que afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.

Este tipo de conflictos afecta a distintas variables consideradas en el concepto de clima tales como las del ambiente social, las personales y las propias del comportamiento organizacional referidas a la productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, estrés, etc. De acuerdo a los mismos, las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa afectan al trabajo, ya que el clima implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización, puede construirse como una autoreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es autoobservada por éstos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una auto reflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí con el sistema organizacional.

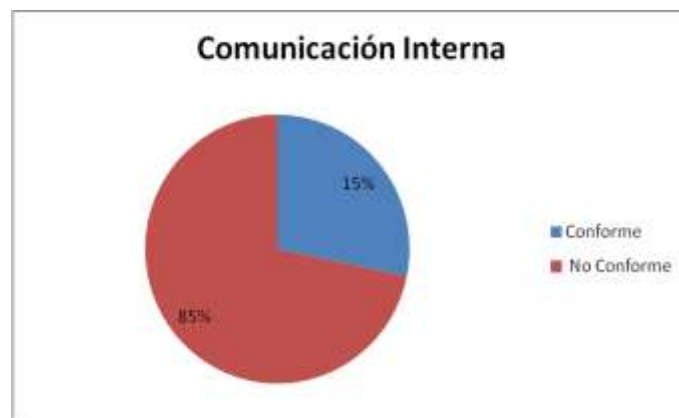
4.4 Comunicación interna

De acuerdo a los datos relativos a la comunicación dentro de la organización, y teniendo en cuenta los datos obtenidos en las entrevistas de salida decimos que, un 81% de los empleados no está conforme con la relación con sus superiores y un 81% del personal operativo no está conforme con la relación que mantienen con otras áreas, valores obtenidos de las columnas 1, 2 y 3 de la tabla correspondiente al gráfico denominado “satisfacción con el puesto”. Por otra parte analizando los datos que hacen referencia a la comunicación en los gráficos de clima organizacional, teniendo en cuenta el gráfico “Puesto de trabajo”, vemos que un 88% considera que sus ideas no son escuchadas por sus superiores; del gráfico “Responsables” surge que un 62% no está conforme con la comunicación mantenida con su superior; el 84% considera que su superior es participativo. De los datos obtenidos en el gráfico “Comunicación”, un 96% no está conforme con la comunicación en la empresa (entre los integrantes, superiores y empleados), asimismo consideran que no hay congruencia en el discurso. Finalmente, un 80% considera mala la situación en la que se encuentra la comunicación entre

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

sectores, considerando en cada uno de los puntos el criterio adoptado de negativo los valores obtenidos en los puntajes 1, 2 y 3 y positivo en los puntajes 4 y 5.

	CONFORME	NO CONFORME	Hacer plan de acción	PROMEDIO CONFORMIDAD	PROMEDIO NO CONFORMIDAD
Comunicación	CONFORME: $\sum 4 \text{ y } 5$ NO CONFORME: $\sum 1, 2, 3$				
Relacion con los superiores	19.00%	81.00%	SI	15.00%	85.00%
Relacion con otras areas	19.00%	81.00%	SI		
Tus ideas son escuchadas por tu jefe o superiores?	12.00%	88.00%	SI		
Tienes comunicacion con tu superior? (Responsables)	38.00%	62.00%	SI		
¿Existe buena comunicación entre los integrantes de la empresa?	4.00%	96.00%	SI		
¿Existe buena comunicación entre empleados y superiores? (comunicación)	4.00%	96.00%	SI		
¿En qué situación se encuentra la comunicación entre sectores?	20.00%	80.00%	SI		
Hay congruencia en el discurso de los superiores?	4.00%	96.00%	NO		



Tanto empleados actuales como ex empleados contestaron negativamente las preguntas relacionadas con comunicación y relación con sus superiores. El porcentaje de disconformidad es muy elevado por lo que es imprescindible y urgente trabajar este tema a mejorar en la empresa. Consideran que las distintas áreas y gerencia no manejan la misma información por lo que es muy complicado seguir una orden de su superior si los dueños vienen y dan otra orden, que muchas veces recursos humanos no está al tanto de que esto ocurre, que no saben a quién solicitar algo ya que los van derivando a distintos sectores.

De acuerdo a lo observado en la entrevista realizada a los socios gerentes y tal como manifestamos anteriormente, vemos que existe una falla de comunicación entre ellos, lo que se refleja directamente en toda la organización. Con esto encontramos una



“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

coincidencia importante entre la información recabada en la observación directa y las entrevistas y encuestas realizadas a los empleados de la empresa.

Teniendo en cuenta lo estudiado decimos que la comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. De acuerdo a este concepto vemos que en la empresa hay una gran falencia de la comunicación organizacional lo cual consideramos que es el eje fundamental para el buen desempeño de la empresa en el mercado.

Hablando de la comunicación interna, de acuerdo a lo estudiado, podemos decir que no se logra establecer una comunicación que mantenga las buenas relaciones entre los miembros, inhibiendo el logro de los objetivos organizacionales ya que los empleados no se encuentran informados, integrados ni motivados.

En relación a las direcciones de la comunicación observamos que prevalece la comunicación descendente sobre las demás direcciones. Hay fuertes directivas de parte de los socios gerentes respecto a las instrucciones sobre el trabajo a realizar y las definiciones de políticas a seguir, siendo muchas veces contraproducente para los mandos medios ya que no se respetan las líneas de mando perjudicando de ese modo la posibilidad de una comunicación ascendente. Si bien existe una comunicación fluida entre departamentos, la misma no se refleja en los empleados operativos ya que muchas veces se contradice con las directivas realizadas por los socios, las que comunican directamente a los empleados sin previo aviso a los mandos medios.

Como aporte adicional analizamos que algunas preguntas que les realizamos son significativamente correlativas unas de otras y que sus respuestas deberían ser parecidas en la contestación pero no lo son, sino al contrario son opuestas entre sí. Como ejemplo podemos decir que consideran que no tienen comunicación con su superior, que no los escucha pero a la vez consideran que su superior es participativo. Consideramos, por la información recabada, que tiene que ver con la falta de sentido de pertenencia a la empresa, la desmotivación por la extensa jornada, la poca claridad en los puestos y la

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

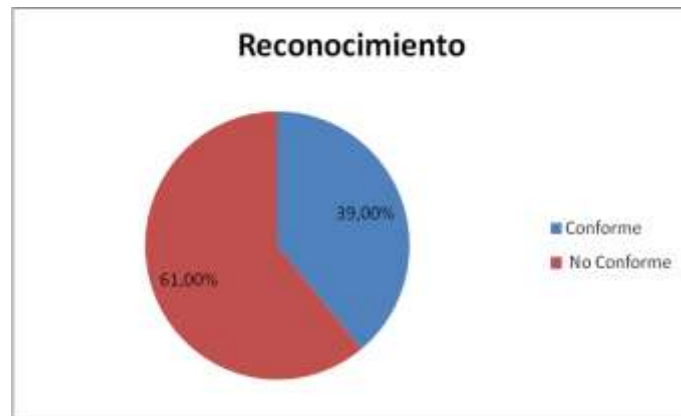
falta de incentivos y reconocimiento para cuando realizan su trabajo correctamente o en muchas ocasiones sobresaliente.

4.5 Reconocimiento de sus logros

Un 75% de las personas que ya no trabajan más en la empresa se fue considerando que no era reconocido por su trabajo en la misma según se manifiesta en el gráfico “satisfacción con el puesto” tomando como negativos los valores obtenidos en las columnas 1, 2 y 3 de las entrevistas de salida.

De los datos obtenidos en las encuestas de clima, en el gráfico denominado “Reconocimiento” un 56% del personal actual se considera poco valorado en el puesto, pero un 52% agrega que, con un mayor reconocimiento, aumentaría su eficiencia.

	CONFORME	NO CONFORME	Hacer plan de acción	PROMEDIO CONFORMIDAD	PROMEDIO NO CONFORMIDAD
Reconocimiento	CONFORME: $\sum 4$ y 5 NO CONFORME: $\sum 1, 2, 3$				
Reconocimiento de tus logros (Entrevista de salida)	25,00%	75,00%	SI	39,00%	61,00%
¿Te consideras valorado en tu puesto?	44,00%	56,00%	SI		
¿Si fuese mas reconocido en mi puesto de trabajo, aumentaría mi eficiencia en las labores?	48,00%	52,00%	SI		



Se percibe en los empleados una incipiente necesidad de logro, entendida como el impulso de los empleados de obtener la excelencia en su trabajo, de esforzarse por tener éxito ya que hay una fuerte necesidad de ser reconocido por su trabajo, que analizado desde la teoría de las necesidades aprendidas de McClelland, podemos inferir que cuando esta necesidad se hace intensa, motiva a la persona a adoptar el tipo de comportamiento que lleva a satisfacerla, por lo que en esta empresa no se aprovecha el

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

potencial del empleado, generando una desmotivación en todos los ámbitos en los que interactúa el empleado.

Se observa en los empleados, a partir de las herramientas utilizadas y de acuerdo a los valores registrados en el análisis de los datos, que los mismos carecen de motivación por la falta de reconocimiento de sus labores por parte de sus superiores y gerentes. Los empleados demuestran un fuerte interés por ser reconocidos y valorados en la empresa. Por parte de los socios no existen políticas ni herramientas tendientes a cubrir dicha necesidad, la que generaría una fuerte motivación en los empleados.

4.6 Carga de trabajo

De las entrevistas de salida se observa que un 56% del personal se desvinculó de la empresa sin estar conforme con su carga de trabajo (responsabilidades) requeridas por el puesto, dato obtenido del gráfico denominado “Satisfacción con el puesto”.

De las encuestas de clima surge que un 72% de los empleados considera que no se planifican adecuadamente las labores, el total de los empleados piensa que si se establecieran nuevas medidas para mejorar la organización y el mayor aprovechamiento del tiempo se adaptarían a los cambios, datos obtenidos del gráfico “Organización y planificación empresarial”.

	CONFORME	NO CONFORME	Hacer plan de acción	PROMEDIO CONFORMIDAD	PROMEDIO NO CONFORMIDAD
Carga de Trabajo	CONFORME: $\sum 4$ y 5 NO CONFORME: $\sum 1, 2, 3$				
Carga de trabajo (responsabilidades)	44,00%	56,00%	SI	24,00%	76,00%
¿Crees que se lleva una planificación adecuada en las labores?	28,00%	72,00%	SI		
Si se establecieran nuevas medidas para mejorar la organización y el mayor aprovechamiento del tiempo, te adaptarías a ellas?	0,00%	100,00%	SI		



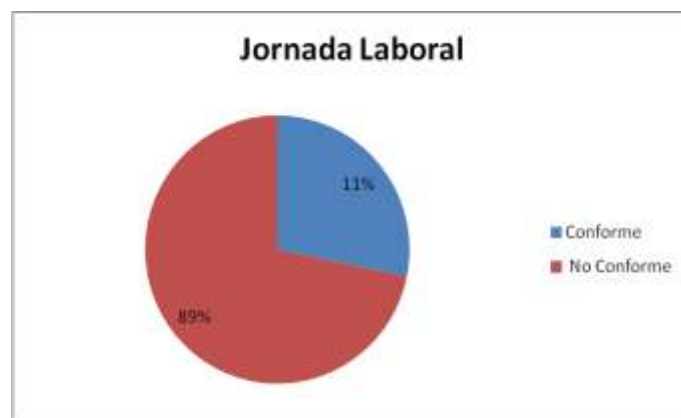
“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

A partir de los datos obtenidos, los mismos reflejan que un 76% del personal no está conforme con la carga de trabajo, en lo relacionado a las responsabilidades del puesto, su organización y planificación por parte de la gerencia, esto afecta directamente al clima laboral, puntualmente a las variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, ya que dicha desorganización y falta de planificación tensiona a los empleados porque no hay una planificación de tareas en la empresa ni tampoco pautas de trabajo claras, generando insatisfacción laboral que influye directamente en la motivación.

4.7 Jornada laboral

En las entrevistas de salida se observa que un 94% de los empleados no estaba conforme con su jornada de trabajo, según el gráfico “Satisfacción con el puesto”, por otra parte, y desde los datos obtenidos en el gráfico “Organización y planificación empresarial”, un 84% considera que no se utiliza el tiempo de manera provechosa para la empresa.

	CONFORME	NO CONFORME	Hacer plan de	PROMEDIO CONFORMIDAD	PROMEDIO NO CONFORMIDAD
Jornada Laboral	CONFORME: $\sum 4 \text{ y } 5$ NO CONFORME: $\sum 1, 2, 3$				
Jornada Laboral (horario)	6,00%	94,00%	SI	11,00%	89,00%
Usted cree que se utiliza el tiempo de manera provechosa para la empresa?	16,00%	84,00%	SI		



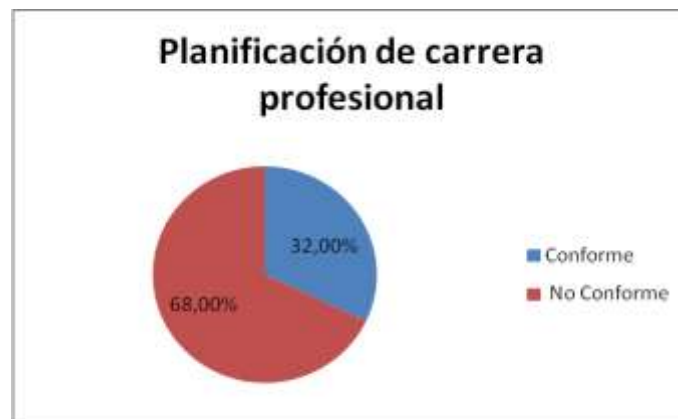
Hay un altísimo porcentaje de disconformidad con la jornada laboral, esto se relaciona, en primera instancia con la organización de las tareas, además consideran que deberían trabajar una hora menos ya que después de la novena hora no son productivos en su trabajo y son más propensos a cometer errores. Debería considerarse implementar

políticas reativas a la flexibilidad horaria en la jornada laboral, ello debido a la diferencia horaria existente con los clientes, los cuales, en su gran mayoría se encuentran en Estados Unidos.

4.8 Planificación de carrera profesional

Valorando los datos obtenidos de la entrevista de salida, un 81% considera que no tuvo posibilidades de ascenso y el 68% no está conforme con las capacitaciones recibidas de acuerdo al gráfico “Satisfacción con el puesto”. Asimismo, y de los datos obtenidos en la encuesta de clima, el 68 % considera que no se puede crecer dentro de la empresa.

	CONFORME	NO CONFORME	Hacer plan de	PROMEDIO CONFORMIDAD	PROMEDIO NO CONFORMIDAD
Planificación de carrera profesional	CONFORME: \sum 4 y 5 NO CONFORME: \sum 1, 2, 3				
Posibilidades de ascenso	19,00%	81,00%	SI	32,00%	68,00%
considera que se puede crecer dentro de la empresa?	32,00%	68,00%	SI		
Capacitación	32,00%	68,00%	SI		



Como mencionamos en el prediagnóstico, a partir de las entrevistas no estructuradas realizadas a los socios, ellos consideran que las posibilidades de crecimiento son muy reales y necesarias pero que lo hacen de manera informal. Según lo que se estudia en recursos humanos la ubicación de los empleados dentro de la estructura de la empresa, estaría asociado específicamente al clima organizacional y a la motivación, enfocándose en gran medida en la planificación de carrera.

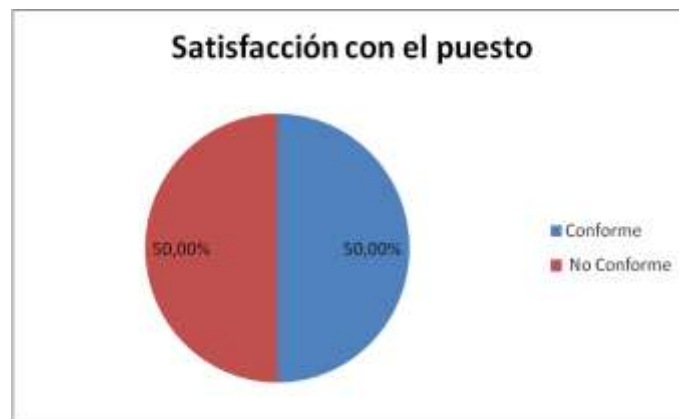
Al no haber una política clara de planificación o al no estar estructurada una escala y política salarial, los empleados no saben a donde tienen que orientar su objetivo de

crecimiento, generando rispideces entre ellos no permitiendo de esa forma una cohesión en el grupo de trabajo.

4.9 Satisfacción con el puesto

De las encuestas de clima surge que un 56% considera que tiene suficiente autonomía e iniciativa en su puesto de trabajo, del gráfico correspondiente a “Puesto de trabajo”. Por otra parte y de los datos recabados en las entrevistas de salida, en el gráfico “Satisfacción con el puesto” se observa que un 62% no está conforme con la remuneración percibida por su trabajo.

	CONFORME	NO CONFORME	Hacer plan de	PROMEDIO CONFORMIDAD	PROMEDIO NO CONFORMIDAD
Satisfacción con el puesto	CONFORME: $\sum 4$ y 5 NO CONFORME: $\sum 1, 2, 3$				
¿Consideras que tienes suficiente iniciativa en tu trabajo?	56,00%	44,00%	NO	50,00%	50,00%
¿Consideras que tienes suficiente autonomia en tu trabajo?	56,00%	44,00%	NO		
Remuneración	38,00%	62,00%	SI		



De acuerdo al gráfico, el promedio de los valores obtenidos que están vinculados a satisfacción con el puesto de trabajo respecto a su disconformidad, es de un 50%. Consideramos que al obtener un valor medio influye negativamente sobre la motivación de los empleados.

Creemos que para mantener motivados a los empleados es necesario un alto nivel de satisfacción con su puesto de trabajo. A partir de los resultados del gráfico podemos definir que los empleados no estan motivados ya que se obtuvo un porcentaje medio en su satisfacción respecto a la iniciativa, autonomía y remuneración de su puesto de trabajo.

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

Teniendo en cuenta el marco teórico en el que nos basamos, donde se expresa que la satisfacción en el trabajo es una actitud que los individuos mantienen con respecto a sus funciones laborales. Es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Hay cinco de ellas que tienen características cruciales, de las cuales la remuneración, la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga y el trabajo, el grado en que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades, son las que nos conciernen en este análisis.

Para dar un cierre integrador a los análisis efectuados podemos concluir que existen claros ejemplos de que el índice de rotación reflejado en el primer semestre del año 2013 está ligado a aspectos relativos al clima organizacional.

Con la finalidad de disminuir este índice de rotación y para retener al personal vamos a realizar un programa de reconocimiento de logros en conjunto con herramientas y técnicas para mejorar los canales de comunicación y el trato de los superiores con los puestos operativos.

Un buen punto de partida para poder dar sentido de pertenencia y crecimiento a los empleados dentro de la empresa sería elaborar un esquema de crecimiento dentro de la misma, pudiéndose complementar con evaluaciones de desempeño a un futuro de mediano plazo.

CAPITULO V: PROPUESTA

De acuerdo a nuestra observación en cada una de las entrevistas con los directivos de la empresa, y teniendo en cuenta la predisposición expresada por ellos en relación a la inquietud y decisión de tomar medidas objetivas y urgentes para bajar el índice de rotación de la empresa y en pos de la mejora continua, desarrollo de las personas, profesionalización de la organización y crecimiento, consideramos, de una manera ambiciosa, que las acciones que proponemos en el gráfico expuesto a continuación, son de utilidad, en función del sondeo que realizamos durante nuestro trabajo.

Sin embargo, si bien sería fundamental trabajar en todas las áreas mencionadas, las que reflejan en gran medida los subsistemas de recursos humanos, tomaremos lo concerniente a motivación valorando los aspectos de clima laboral.

Propondremos llevar a cabo dichas medidas a través de etapas, comenzando por la concientización de la misión, la visión y los valores de la empresa, continuando por aclarar el organigrama con la finalidad de reforzar el sentido de pertenencia, lo cual estará dirigido a todos los miembros de la empresa.

Por otra parte, proponemos un plan de crecimiento basado en una escala salarial por cumplimiento de objetivos, el que refleje el conocimiento de cada uno de los empleados dentro de una estructura de puestos, dando a conocer su ubicación en la empresa, con la finalidad de que exista un proceso para lograr potenciar la intención de superación en el desempeño de los empleados.

Como siguiente etapa, proponemos talleres para mejorar la comunicación en la empresa y fortalecer el trabajo en equipo a través de reuniones de los directivos con los mandos medios para corregir los errores observados y potenciar las fortalezas existentes en cuanto a comunicación. Asimismo, se trabajará en la comunicación ascendente con directivos y empleados del sector operativo, con la finalidad de aclarar roles, dependencias y jerarquías.

Se realizará, a través de talleres de liderazgo en los mandos medios para brindarles mayores herramientas para el desarrollo de sus habilidades, sobre todo relacionado a:

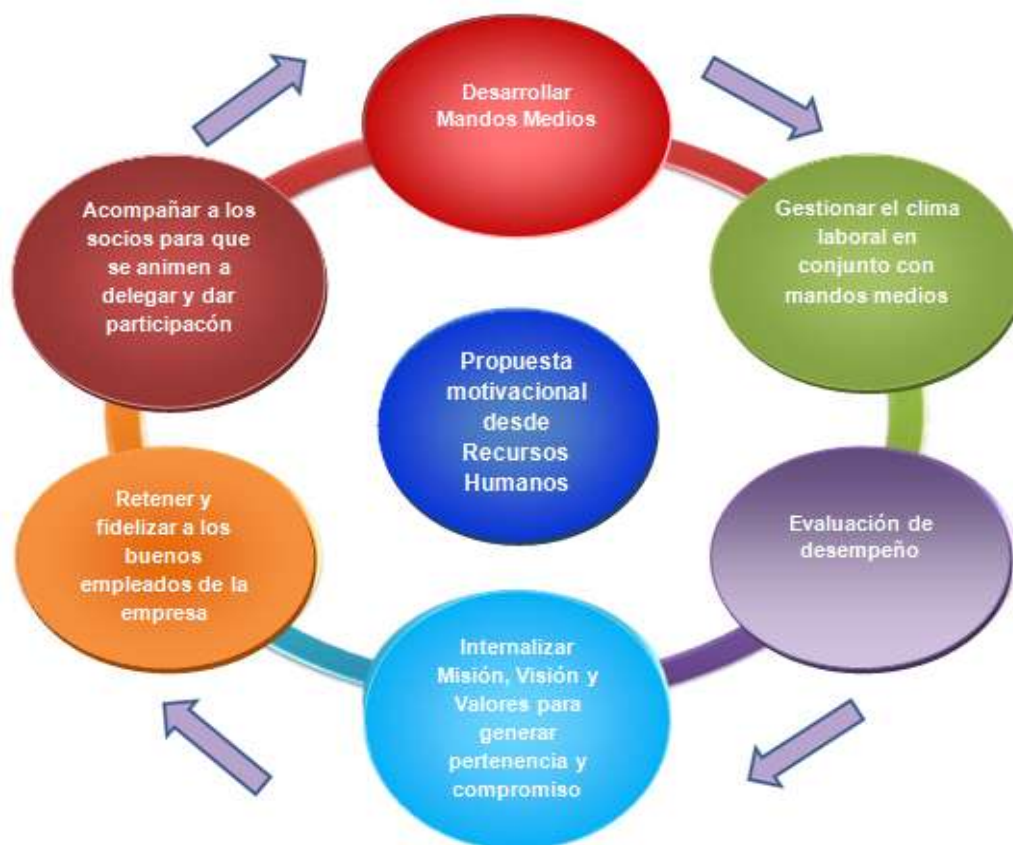
“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

posicionamiento, lograr ser referentes en consultas de los empleados, comunicaciones, problemáticas, además de comunicación efectiva y motivación.

También se harán actividades de resolución de conflictos, todo con un mismo propósito, mejorar las direcciones de comunicación en la empresa, colaborando a potenciar las relaciones interpersonales y que así tanto la empresa como los empleados cumplan mejor y más eficientemente sus objetivos.

Se trabajará en todos los niveles de la empresa a través de técnicas motivacionales como dinámicas de grupo, juegos didácticos, talleres de trabajo en equipo y planificación del tiempo con el objetivo de comenzar con el nuevo proyecto de cambio en la empresa.

Finalmente, como última medida a tomar aplicaremos varias acciones complementarias que ayudarán en conjunto con las demás actividades presentadas a afianzar y consolidar el sentido de pertenencia a la empresa y con ello lograr una disminución de la rotación del personal operativo.



5.1 ETAPA 1: Misión, visión y valores

Objetivo: Comenzar a generar un fuerte vínculo en los empleados hacia la empresa para la cual trabajan.

Luego del trabajo realizado, como primera medida vamos a proponer agregar a los valores informales que tienen definidos en la empresa los conceptos de “misión” y “visión”, lo que iniciará el proceso de generar un fuerte vínculo en los empleados hacia la empresa para la cual trabajan.

Por otra parte otra herramienta que va a facilitar el sentido de pertenencia de los empleados en la empresa, es definir con mayor claridad el organigrama de la misma por lo que lo reformaremos, para que los empleados vean reflejado su puesto en el esquema estructural del mismo.

A continuación detallamos misión y visión junto con los valores ya definidos por la empresa. Seguidamente el organigrama.

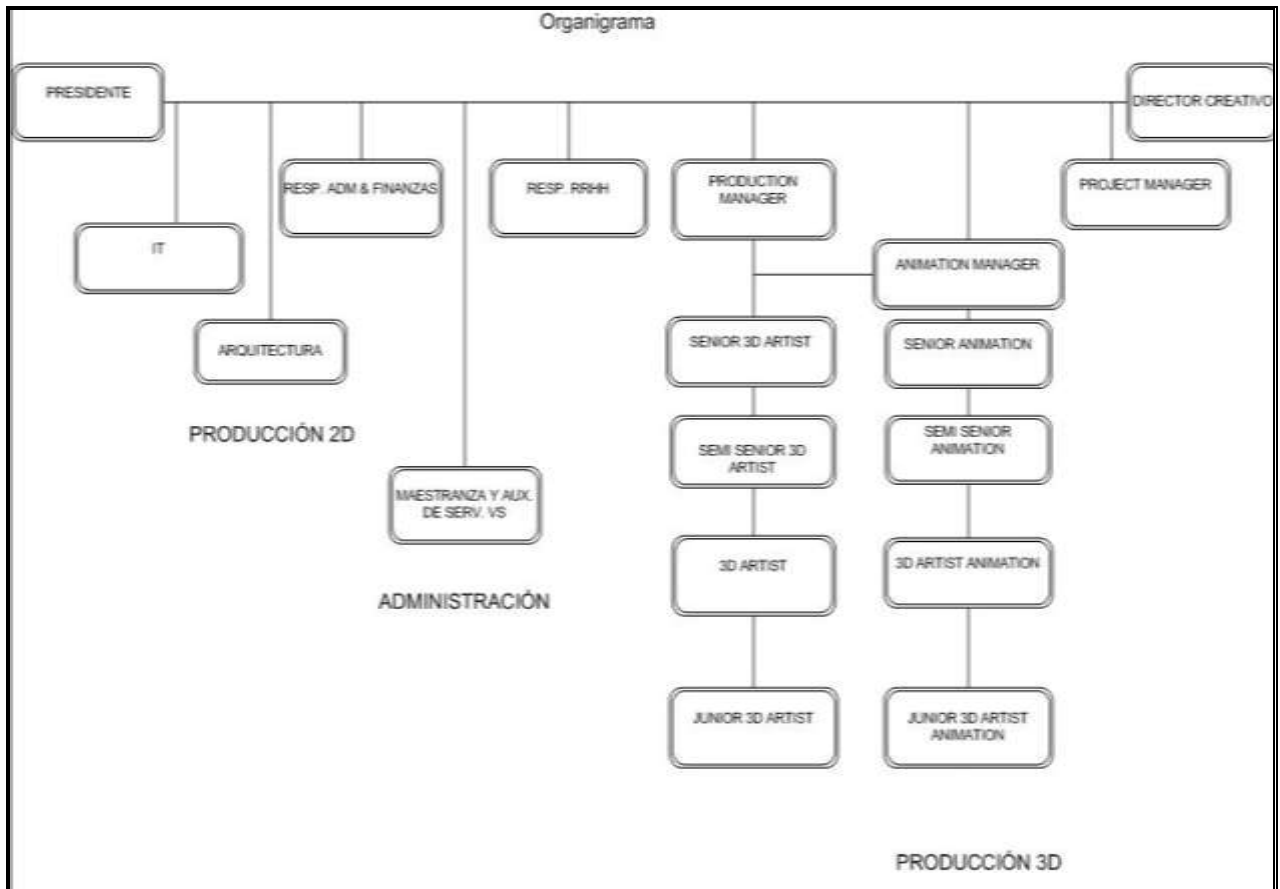
Misión: “Somos una empresa dedicada a proveer servicios profesionales de visualización 3D para la industria de la arquitectura global”.

Visión: “Ser referentes en los próximos 5 años en consultoría de visualización 3D con un enfoque fotográfico y publicitario orientado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

Valores:

- Compromiso: el proyecto de nuestro cliente es nuestro proyecto. Nos apropiamos del proyecto del cliente.
- Pasión: Nos conmueve un trabajo bien hecho.
- Eficiencia: Cumpliendo con nuestras responsabilidades en tiempo y forma.
- Mejora continua: trabajamos para autosuperarnos en cada trabajo independientemente del cliente o del proyecto.
- Esfuerzo: no somos conformistas. Nos esforzamos en cada trabajo hasta recibir las felicitaciones de nuestros clientes.

Organigrama:



5.2 ETAPA 2: Plan de crecimiento.

Objetivo: Que cada empleado pueda comenzar a ocupar el mejor lugar posible dentro de la empresa.

Teniendo en cuenta la conclusión a la que arribamos en el punto 4.1 denominado “empresa en general” del capítulo 4 y de acuerdo a la falta de planificación de las tareas basadas en el desempeño que se detectó en la empresa, se implementará el siguiente plan de crecimiento basado en una escala salarial por cumplimiento de objetivos, que se detallará a continuación, el que refleje el conocimiento de cada uno de los empleados dentro de una estructura de puestos dando a conocer su ubicación actual, ello con la finalidad de que exista un proceso para lograr potenciar la intención de superación en el desempeño de los empleados.

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

En base a la detección de necesidades de desarrollo dentro de la organización, clarificación en la toma de decisiones sobre movimientos de personal y de acuerdo a trayectorias y experiencias adquiridas del personal, y basándonos en la teoría de fijación de objetivos de Locke en cuanto a que los objetivos conscientes y las intenciones son los principales determinantes de la conducta, poniendo énfasis especial en la importancia de los objetivos conscientes al explicar la conducta motivada, se diseñó y confeccionó un plan de crecimiento de manera de iniciar acciones para que en un mediano o largo plazo, se implemente un plan de carrera y así lograr el desarrollo profesional de las personas con alto potencial, mediante la planificación de acciones en materia de:

- Gestión de Personal.
- Formación.
- Rotación.
- Promoción.

A fin de cubrir los puestos de la empresa, con las personas adecuadas, dotar a la gerencia de un sistema que permita una gestión planificada de las personas con posibilidades de crecimiento, se define el siguiente plan.

La remuneración del empleado se compondrá de la siguiente manera:

1. Sueldo básico: remuneración base de empleado de comercio, aumenta según los convenios.
2. Cargo - categoría: aumenta con la aprobación de la evaluación del desempeño.
3. Premio general por productividad
4. Premio por objetivo: personales o por área.

Detalle:

1. Sueldo básico:

El sueldo se establece según el convenio que la empresa tenga con el sindicato correspondiente, respetando y otorgándose a los empleados los aumentos establecidos por el mismo.

2. Cargo - categoría:

Cuando el empleado ingresa a la empresa se realiza un examen de conocimiento técnico, para posteriormente, en base a los resultados de esta evaluación, se lo podrá ubicar en un cargo – categoría específico (a desarrollar a futuro).

A lo largo de su desempeño en el puesto para el cual ha sido contratado, el empleado, dentro de sus posibilidades, podrá ir creciendo a nivel de tareas por cumplir, responsabilidades, equipo a cargo, enriquecimiento de puesto, hechos que lo harán aumentar de categoría y que se lograrán teniendo en cuenta su rendimiento.

Con el personal actual, la gerencia establecerá un cargo-categoría teniendo en cuenta el resultado de la última evaluación del desempeño ejecutada (aunque sea informalmente).

El rango cargo-categoría de cada empleado, implicará una diferencia de dinero, acumulativa en el tiempo que permite que el personal aumente su productividad, desee mejorar y permanecer en la empresa ya que ve una posibilidad tangible de crecimiento y desarrollo personal provocando ellos mayor sentido de pertenencia, motivación y aumento de compromiso.

Es importante lograr que los empleados se sientan reconocidos y apreciados, porque mostrarán una actitud positiva y mayor confianza en sí mismos. Esto se traducirá en un mayor compromiso con su empresa, de forma que se favorece el crecimiento, la rentabilidad y la productividad del negocio.

Se hará un seguimiento de este plan cada un año, hasta tanto de pueda implementar en la empresa un plan de desarrollo de carrera.

3. Premio general por productividad:

Se otorgará al empleado un premio establecido por un rango de porcentaje sobre la productividad total de la empresa, permitiendo de esta manera que el empleado sienta que si aumenta la cantidad de trabajo, el contacto con nuevos clientes y la cantidad de proyectos por cumplir, significará mayor nivel de trabajo, lo cual le dará un mayor grado de beneficios.

Este premio será personalizado según el cargo- categoría de cada empleado, e irá variando mensualmente.

4. Premio por objetivo:



“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

El sistema de premios por objetivos, se diseñó para otorgarlo tomando como base los objetivos definidos por cada área, dando la posibilidad de establecer objetivos por área o individuales:

- Por objetivos individuales: mensualmente se establecerá un objetivo en consenso con el empleado, a lograr durante el mes, ello implicará un premio económico. Este sistema es muy motivador de manera inmediata, ya que mantiene al personal alerta al cumplimiento de los mismos.
- Por objetivos grupales: se podrán definir objetivos por área de acuerdo a los proyectos en los cuales participa cada una.

Los premios pueden valorarse por una única denominación o pueden implementarse teniendo en cuenta tres medidas: máxima, media y mínima.

Esto permite que el empleado cuando no llega al objetivo único establecido, sienta la posibilidad de otras opciones, no se desmotive y continúe con su expectativa de crecimiento y reconocimiento por logros obtenidos.

Aquella persona que no logre aprobarla tendrá unos meses de seguimiento y posibilidad de recuperación de su rendimiento para luego en base a ello tomar diferentes decisiones según el caso.

Respecto a la factibilidad para realizar esta propuesta y en base a lo pactado con los socios gerentes de la empresa, se concluyó que la misma se puede implementar ajustando levemente el presupuesto anual ya estipulado por el área contable, por lo que no habría inconveniente en llevarla a cabo.

"Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D"

Gráfico

	SUELDO BASE				
	A	B	C	D	
Vice Presidente					
Supervisor					
Senior					Nivel avanzado, 3D Studio Max, Vray, SketchUp, Photoshop, Autocad, Revit. After effects, Premiere, Codecs. Tolerancia a la presión, capacidad resolutive, organización, planificación, comunicación.
<i>Max \$</i>					
<i>Med \$</i>					
<i>Min \$</i>					
Semi Senior					Nivel intermedio a avanzado, 3D Studio Max, Vray, SketchUp, Photoshop, Autocad, Revit. After effects, Premiere, Codecs, Tolerancia a la presión, capacidad resolutive, organización.
<i>Max \$</i>					
<i>Med \$</i>					
<i>Min \$</i>					
Artista 3D					Nivel intermedio, 3D Studio Max, Vray, SketchUp, Photoshop, Autocad, Revit. After effects, Premiere, Codecs.
<i>Max \$</i>					
<i>Med \$</i>					
<i>Min \$</i>					
Junior					Nivel Básico 3D Studio Max (modelado, iluminación y texturizado), Vray, Photoshop, Autocad. Nivel Intermedio: SketchUp.
<i>Max \$</i>					
<i>Med \$</i>					
<i>Min \$</i>					

5.3 ETAPA 3: Comunicación y trabajo en equipo.

Objetivo: Mejorar los canales de comunicación de los empleados para comenzar a subsanar las diferencias entre las áreas de la empresa.

De acuerdo a las conclusiones a las que abordamos en nuestro trabajo de grado, consideramos que la comunicación en la empresa es un aspecto sumamente relevante a tratar, el cual amerita la implementación de un proceso de intervención que detallaremos a continuación.

Como primera medida, previo a comenzar con el mejoramiento del proceso de comunicación dentro de la empresa, se debe realizar una reunión inicial con los niveles directivos e intermedios para poner de manifiesto a los socios las falencias existentes en los procesos comunicacionales de la empresa, focalizando la temática de la reunión en la comunicación descendente y horizontal.



“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

La finalidad de generar este primer encuentro con las personas designadas como mandos medios y los dueños de la empresa, es que logren sumar criterios diferentes a las problemáticas existentes que reconocen, ya que las miradas que tienen los colaboradores son distintas. Además servirá para aclarar roles, dependencias y jerarquías. En esta instancia es clave la ayuda del directorio donde formalmente se refuerce el nuevo diseño de organigrama y relación de dependencia de cada uno de los puestos.

Una vez establecidas y reconocidas por los mandos y gerenciales las falencias comunicacionales existentes, es preciso como segunda medida brindar, a los mandos medios, mayores herramientas para el desarrollo de sus habilidades sobre todo relacionado a lograr ser referentes en consultas de los empleados, comunicaciones, problemáticas, además de comunicación efectiva, resolución de conflicto y motivación. Además de trabajar más el compromiso y sentido de pertenencia mediante el conocimiento y la internalización de la misión, la visión y los valores de la empresa reforzando lo sugerido en la etapa 1, se propone comenzar a trabajar el liderazgo, tratando que el mando medio pueda adoptar aptitudes nuevas con su equipo de trabajo, aprovechando de la mejor forma las potencialidades del mismo a través de talleres que les brinden herramientas de comunicación y de negociación.

Para lograr un conocimiento acabado de los talleres y capacitaciones a adoptar se deberán realizar reuniones, de los mandos medios con la consultora contratada o el área de recursos humanos, según lo que la gerencia decida. Las mismas deberán ser de 60 a 90 minutos de forma individual en donde se realizará un test de habilidades de dirección.

Como propuesta de test mencionados sugerimos realizar una **Rueda de efectividad de las habilidades gerenciales** el cual describiremos a continuación su utilidad.

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

Rueda de habilidades gerenciales



Imagine que esta rueda corresponde a las ruedas de un automóvil que lo está llevando a un viaje por la gerencia de su empresa, donde la rueda no está balanceada por lo que tendrá un viaje lleno de baches, podría ser que haya descuidado algunas habilidades o bien, que aunque estuviera balanceada su rueda, ésta fuera muy pequeña, lo que se vería reflejado en poca efectividad y resultados pobres a nivel gerencial.

Contestar si o no a las preguntas detalladas en el test a fin de completar el gráfico en forma de rueda.

Este test ayudará a definir qué tan desarrolladas tienen sus competencias gerenciales. El diagnóstico está diseñado para evaluar la efectividad de las habilidades gerenciales. Los temas que aquí se cubren son críticos para una buena gestión gerencial en la empresa. Una vez que se complete el cuestionario, el cual agregamos en el Anexo, aparecerá el diagrama de la rueda de la efectividad de las habilidades gerenciales por nivel de efectividad en cada uno de los ocho cuadrantes.

Habilidades (cuadrantes) a evaluar:

- Liderazgo
- Comunicación
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Resolución de conflictos
- Habilidades de negociación

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

- Actitud frente al cambio
- Motivación

De acuerdo a los resultados obtenidos se podrán ver los temas más críticos a trabajar con los mandos medios, ya que los niveles más bajos serán los que reflejen las habilidades en las cuales dichos mandos necesitan mayor capacitación.

Según los datos recabados durante este trabajo de grado, se concluyó que el dato más sobresaliente es la comunicación, por lo que si los miembros de la empresa que participen en dicho test son consistentes en sus respuestas, coincidiría con nuestra presunción. Seguidamente y de acuerdo a los resultados que se obtengan en el test y valorando nuestro trabajo realizado, recién ahí se podrán definir los talleres y capacitaciones necesarias según las falencias detectadas.

Para facilitar la concientización por parte de todos los empleados de la empresa y para allanar el camino de la propuesta a implementar en un futuro, proponemos realizar en todos los niveles de la empresa, talleres de trabajo en equipo y planificación del tiempo, teniendo en cuenta que los equipos no se encuentran consolidados ni ordenados y cada uno realiza su trabajo sin preocuparse o tomar real conocimiento de la totalidad del proyecto ni del equipo.

Sugerimos la siguiente temática para trabajar:

- Comunicación inefectiva y con retraso.
- Incoherencia en los mensajes.
- Poco trabajo en equipo.
- Problemas con los directivos
- No respeto a la autoridad
- Superposición de tareas
- Falta de identidad y compromiso.

Dichas temáticas se llevarán a cabo en talleres de comunicación, los cuales se harán durante el horario de trabajo y pueden realizarse dentro o fuera de la estructura física de la empresa. Sugerimos realizarlos a través de técnicas motivacionales como dinámicas de grupo a través de juegos didácticos tales como:

- Búsqueda del tesoro

La búsqueda del tesoro es un juego fácil de poner en práctica, su objetivo es motivar a los empleados a través de un divertido método de aprendizaje. Se deberá crear una lista con información sobre la empresa que los empleados deben encontrar y completar en un lapso de tiempo determinado. Incluir preguntas sobre la historia de la empresa, valores y el servicio que brindan al cliente. Dividir a los empleados en equipos. Establecer una cantidad de tiempo para que completen la búsqueda de información. Cuando el tiempo se termine, reunir a los equipos y premiar a los dos primeros puestos (basarse en la mejor información hallada). Este juego sirve para instruir y promover la unión entre los empleados.

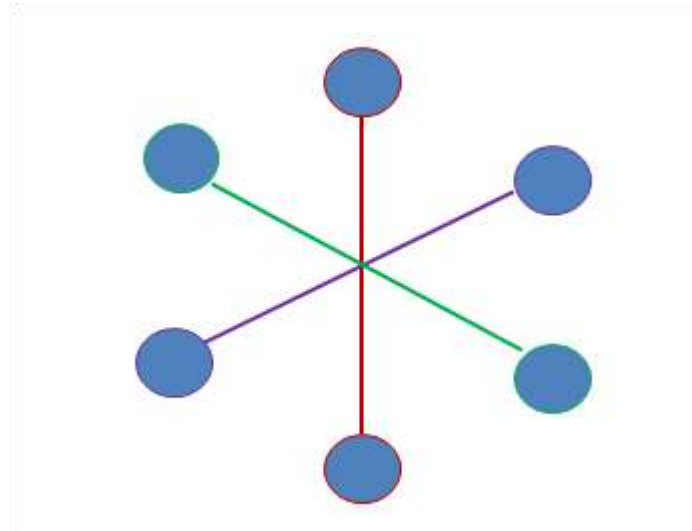
- El secreto o teléfono descompuesto

Este juego se centra en el trabajo en equipo a través de la diversión. Ayuda a estimular a los empleados para que trabajen juntos y empleen la comunicación de manera efectiva. Dividir a los empleados en equipos. Pedirles que se sienten uno al lado del otro en una habitación grande o un pasillo largo. A un extremo de la hilera, pedirle a uno de ellos que escriba una oración. Ahora, debe inclinarse y susurrar la oración a la persona que tiene al lado. Este proceso se repite a lo largo de toda la hilera hasta que el último empleado dice la oración en voz alta. La oración se puede decir una sola vez, sin aclaraciones. Cuando la última persona la repite en voz alta, compararla con la original. Premiar a los equipos con mayor cantidad de oraciones correctas.

- Ordena mi desorden

El objetivo de este juego es concientizar a los equipos de trabajo acerca del impacto negativo que sus actos u omisiones pueden tener en otras personas o equipos, afectando así la efectividad organizacional. Se dividirá en tres equipos (en pares), se le entregará un cordón de 75 cm. de largo por cada pareja. Cada pareja tendrá 5 minutos para anudar el cordón, 10 minutos para desanudar, 5 minutos para exponer sus vivencias.

Esta dinámica es perfecta para demostrar a los equipos de trabajo lo complicado que resulta para otros el poner en orden aquello que nosotros desordenamos ya sea por descuido o porque simplemente no tenemos conciencia alguna de las consecuencias de nuestros actos en los demás.



En la primera parte del ejercicio, los integrantes de cada equipo se colocan en círculo en puntos opuestos del salón. Cada integrante del equipo sujeta un extremo de cuerda, formando una estrella (el extremo opuesto de mi cordón lo sujetará la persona que está situada frente a mí). El facilitador les indica que deben anudar todos los cordones, pasando por encima o por debajo de las cuerdas de sus compañeros, sin soltar jamás su extremo de cuerda.

Al finalizar 5 minutos, el instructor pide a cada equipo que coloque su cuerda anudada en el suelo y los equipos intercambian lugares entre sí. Durante los siguientes 10 minutos, intentarán deshacer los nudos causados por el otro equipo, una vez más sin soltar la cuerda.

Al finalizar el ejercicio, el facilitador preguntará a los participantes cómo se sintieron con el ejercicio y cómo se pueden aplicar sus enseñanzas al entorno organizacional, haciendo hincapié en la frustración que puede sentirse al perder tiempo valioso del propio trabajo al tratar de ordenar lo que alguien más desordenó.

- Almuerzo de cierre.

Para cerrar la jornada de actividades, celebrar una comida de empresa al aire libre para sacar a tus empleados de la oficina y ofrecerles la oportunidad de compartir sus vivencias en las actividades de equipo realizadas.

Realizar estas actividades recreacionales y salir de la oficina servirá para que los empleados puedan romper con viejas actitudes, crear vínculos con sus compañeros y, además, es probable que también ayude a contrarrestar la presión en el trabajo. La planificación de actividades diversas servirá para construir un espíritu y cimentar el sentido de pertenencia al grupo.

Sugerencia: consideramos apropiado que los talleres de capacitación y formación deben ser llevados a cabo por personal externo, o consultora especializada, para favorecer la distensión del personal al realizar los mismos.

5.4 ETAPA 4: Motivación y clima laboral.

Esta última etapa es la que se condice con el objetivo planteado en este proyecto de grado, ya que es la más focalizada para mejorar aspectos motivacionales y de clima organizacional. Es preciso aclarar que las etapas anteriores contribuyen con esta etapa para que su implementación se realice en forma eficiente.

Objetivo:

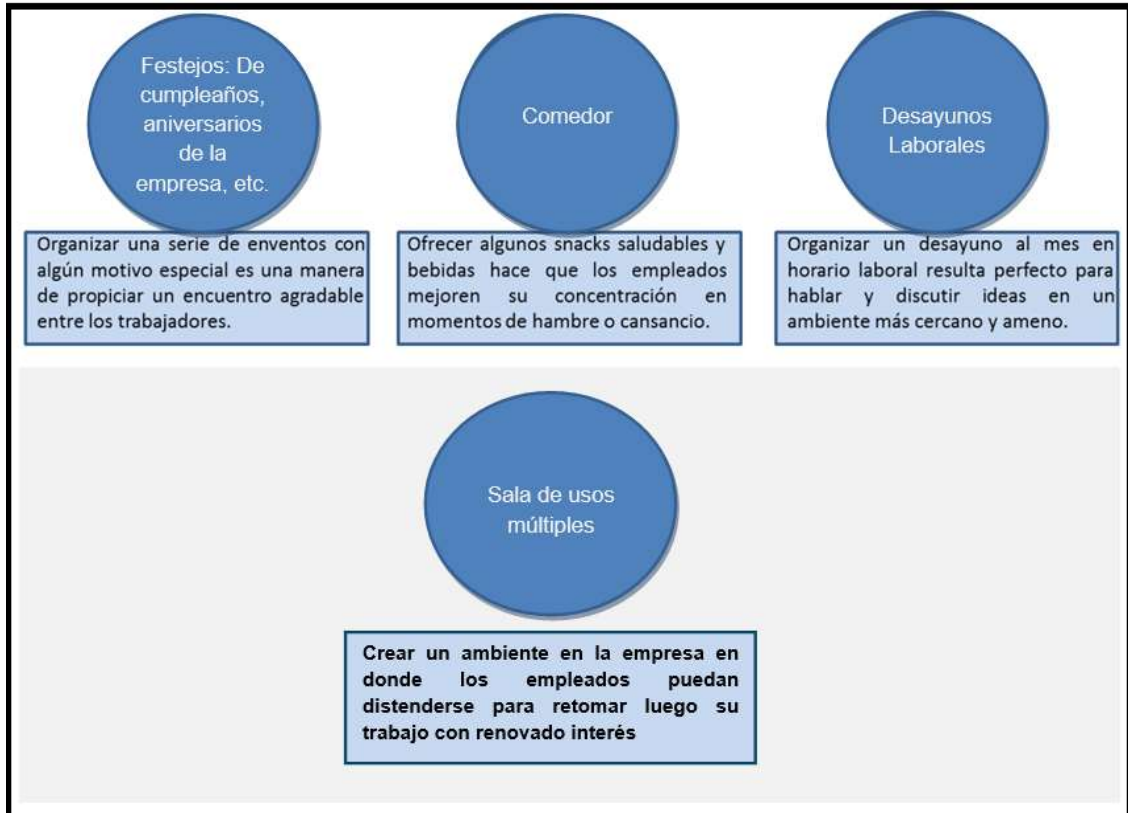
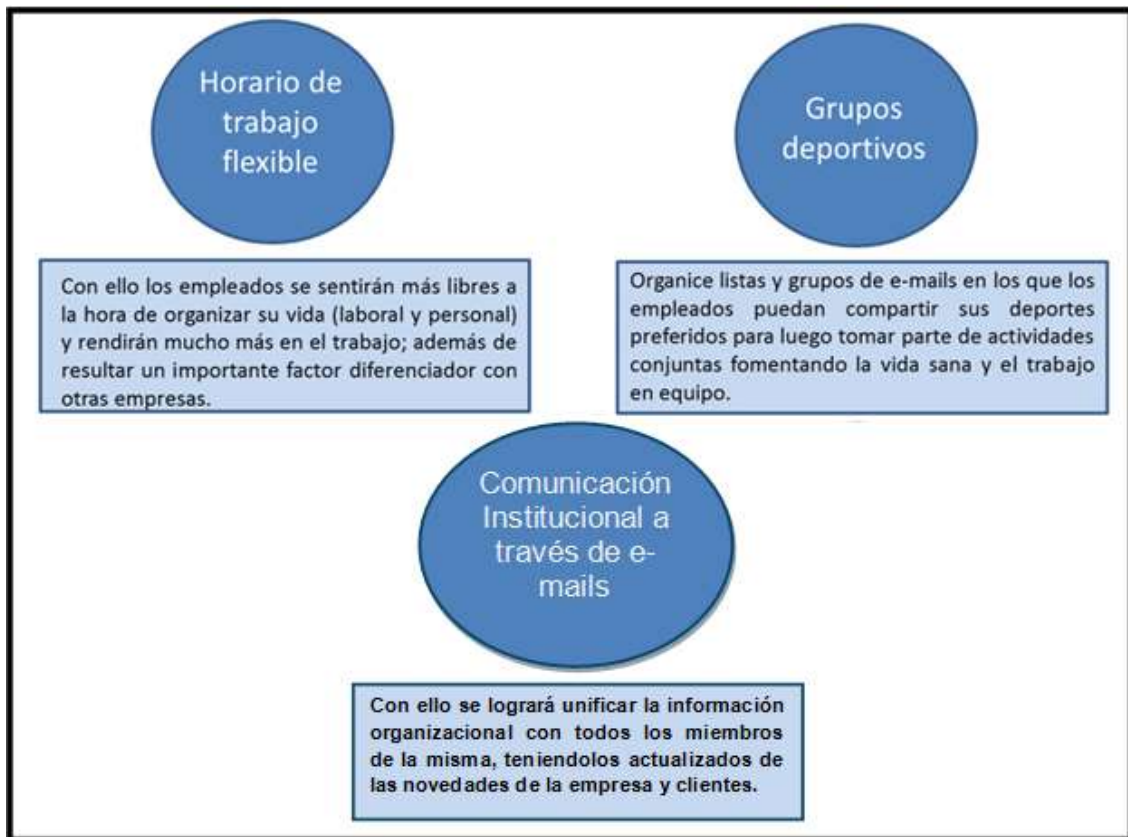
Elaborar una estrategia para incrementar los niveles de motivación de los empleados del área operativa de la empresa.

Por lo que como cierre de la propuesta y como última medida a tomar, consideramos apropiado aplicar simultáneamente con las etapas mencionadas varias acciones que ayudarán a afianzar y consolidar el sentido de pertenencia a la empresa y con ello lograr una disminución de la rotación del personal operativo en la empresa de visualización en la que trabajamos.

Teniendo en cuenta que a partir de las entrevistas realizadas a los empleados, varios de ellos y en un porcentaje alto estaban disconformes con el horario de trabajo, otros con no tener un comedor o lugar de esparcimiento, es que proponemos acciones concretas para satisfacer esas necesidades descubiertas y por otra parte acciones que nosotros consideramos necesarias como por ejemplo crear grupos deportivos, sala de descanso o usos múltiples, desayunos laborales. Todas ellas de implementación rápida y sin mucha logística, que mejorarán en el corto plazo el clima laboral.

A continuación mostramos en forma de cuadro cada una de las acciones a realizar con sus respectivas explicaciones.

“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”





“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

Como apoyo a la implementación del trabajo por objetivos descripto y propuesto en la etapa 2, es que consideramos apropiado implementar un horario de trabajo flexible que se vea reflejado en el cumplimiento de los objetivos adoptados por los mandos medios, y no por el cumplimiento estricto de una jornada laboral de 9 horas diarias, ampliando así el rango de horario de ingreso a la empresa.

Como complemento a las medidas a tomar para fortalecer la comunicación en la empresa se propone implementar herramientas referidas a comunicación institucional que mantenga actualizados a los miembros de la empresa en lo referido a las novedades, como ser la utilización de correos electrónicos internos, memorándum y carteleras de novedades.

Por otro lado y con la finalidad de fortalecer los vínculos y favorecer a un mejoramiento del clima laboral, se sugiere disponer de un comedor y una sala de usos múltiples en buenas condiciones y para uso exclusivo de los empleados. Para lograr una buena cohesión en el grupo de trabajo proponemos organizar eventos deportivos.

Realizar desayunos laborales informativos y festejos varios como cumpleaños, aniversario de la empresa, fin de año o fechas relevantes resultarán muy motivantes para los empleados de la compañía generando mayor vínculo entre las partes.

Si bien la propuesta es ambiciosa, consideramos que por parte de la gerencia hay una buena predisposición que aportaría mayor factibilidad de implementación de las etapas desarrolladas.

En cuanto a los recursos materiales y humanos necesarios para llevar adelante la propuesta en la segunda y tercera etapa sobre plan de crecimiento y comunicación, consideramos apropiado que se lleven a cabo por personal externo, o consultora especializada, para favorecer la distensión del personal al realizar los mismos. Es recomendable para su correcta implementación planificar su realización en un plazo de seis meses por la organización y los costos que estos implicarían.

Con respecto a las etapas uno y cuatro se pueden realizar de manera inmediata y por personal del área de recursos humanos de la empresa sin generar un gasto excesivo en el presupuesto de la empresa.



CAPITULO VI: CONCLUSIONES DEL PROYECTO DE GRADO

A partir del trabajo realizado en la empresa de visualización y el análisis efectuado para confeccionar la propuesta, concluimos que efectivamente los altos índices de rotación existentes del personal operativo de la empresa de visualización sobre la que se trabajó, están dados por factores motivacionales relacionados directamente con la comunicación el ambiente interno, el estilo de dirección, satisfacción laboral, aspectos todos ellos, que están vinculados también con el clima organizacional.

Teniendo en cuenta la predisposición expresada por los socios de la empresa en las entrevistas realizadas respecto a la factibilidad de la implementación de la propuesta expuesta y cumpliendo los plazos estipulados, consideramos que el índice de rotación del primer semestre del año 2015, disminuirá notablemente ya que los empleados estarán más motivados, enfocándose en su crecimiento profesional y sintiéndose partícipes activos de la empresa, lo que generará una influencia directa en la satisfacción laboral de los mismos.

Recomendamos como continuación de esta propuesta reforzar con encuestas de clima laboral anuales a los empleados para medir su nivel de satisfacción con la empresa. Una vez implementada la propuesta en sus cuatro etapas, realizar evaluaciones de desempeño para que en un futuro, el plan de crecimiento propuesto se pueda convertir en un plan de carrera y así convertir a la empresa en líder del mercado enfocándose en el bienestar de sus recursos humanos, para fortalecer su competitividad.

María Belén Ruiz.

Isabel Ortiz.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Chiavenato, Idalberto (2000) “Administración de Recursos Humanos”. 5ta edición. Colombia. Ed. McGraw Hill.
- Fernández Collado, Carlos (1999) “La comunicación en las organizaciones” 1ra edición. México. Ed. Trillas.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., & Donnely, James H. (2000) “Las Organizaciones”. 8va edición. Chile. Ed. McGraw Hill.
- Hernández Sampieri & col. (2008) “Metodología de la investigación” 4ta edición. México. Ed. McGraw Hill
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary (1996). “Administración” 5ta edición. México. Ed. Pearson Prentice hall.
- Rodríguez M. Darío (2005) “Diagnostico Organizacional” 6ta edición. México. Ed. Alfaomega
- Werther, William B. & Davis Keith (1999). “Administración de personal y recursos humanos” 4ta edición. México Ed. McGraw Hill.
- Guía de estudios de la materia Comunicaciones I de la carrera Licenciatura de Recursos Humanos (1998). Profesora Lic. Lilian Páez.
- Guía de estudios de la materia Comunicaciones II de la carrera Licenciatura de Recursos Humanos (1998). Profesora Lic. Lilian Páez.



“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

ANEXOS

CUESTIONARIO: ENTREVISTA DE SALIDA

Área:					
Motivo de baja	Renuncia	FPP	Desvinculación	Acuerdo	
Duración en la empresa	(1) menos de 6 meses	(2) entre 6 y 12 meses	(3) más de 1 año		
Cuanto tiempo llevas pensando en dejar la empresa?	entre 0 y 15 días	1 mes	3 meses	6 meses	1 año
	1	2	3	4	5
Cuál es el motivo por el que decidiste dejar la empresa?	estudios	desvinculación	otra propuesta	viaje	Otros
Cuál es tu grado de satisfacción con los siguientes aspectos de la empresa y tu puesto dentro de ella?	muy insatisfecho	poco satisfecho	satisfecho	algo satisfecho	muy satisfecho
Remuneración	1	2	3	4	5
Capacitación	1	2	3	4	5
Ambiente de trabajo (comodidades para el personal, ubicación, etc.)	1	2	3	4	5
Jornada Laboral (cantidad de horas diarias)	1	2	3	4	5
Carga de trabajo (responsabilidades según el puesto)	1	2	3	4	5
Beneficios sociales (obra social)	1	2	3	4	5
Posibilidades de ascenso	1	2	3	4	5
Relación con los compañeros	1	2	3	4	5
Reconocimiento de tus logros	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
Relación con los superiores (comunicación)	1	2	3	4	5
Relación con otras áreas	1	2	3	4	5
Contabas con las instalaciones adecuadas para realizar tu trabajo?	si	no			
Contabas con los equipos adecuados para realizar las actividades de tu cargo	si	no			
En caso de tener la oportunidad, volverías a trabajar en esta empresa?	si	no	No se		
Crees que tu paso por la empresa aportó valor a la misma?	si	no	No se		
Crees que tu paso por la empresa te aportó algo a vos?	si	no	No se		



“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

Recomendarías a un amigo a trabajar en esta empresa?	si	no	No se		
Comentarios y/o sugerencias					

<u>CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL</u>					
N*	Preguntas				
La empresa					
1	¿Te sientes orgulloso de pertenecer a esta empresa?				
1 – Nada	2	3	4	5 - Mucho	
2	¿Te sientes un integrante participe en la empresa?				
1 – Mínima integración	2	3	4	5- Totalmente integrado	
3	¿Conoces bien qué aportas con tu trabajo a toda la empresa?				
1 – No lo conozco	2	3	4	5- Lo conozco muy bien	
4	¿Si te ofrecen trabajar en otra empresa a igual sueldo y condiciones, te quedarías en la empresa actual?				
1 – No me quedaría	2	3 Nose	4	5 – Si me quedaría	
Sugerencias / Comentarios / Observaciones:					
Condiciones físicas					
5	¿Tu puesto de trabajo te resulta cómodo?				
1 – No es nada cómodo	2	3	4	5 – Es muy cómodo	
6	¿Te sientes bien con la limpieza y el orden del espacio físico?				
1 – Muy mal	2	3	4	5 – Muy Bien	
7	¿Tienes los materiales adecuados para desarrollar tu trabajo?				
1 – Muy inadecuados	2	3	4	5- Muy adecuado	
8	¿Tus herramientas de trabajo funcionan adecuadamente?				



“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

1 – No funciona	2	3	4	5 – Funciona perfectamente
Sugerencias / Comentarios / Observaciones:				
Puesto de trabajo				
9	¿Estás satisfecho con el espacio que tienes en tu puesto de trabajo?			
1 – Muy insatisfecho	2	3	4	5 – Muy satisfecho
10	¿Consideras que tienes la suficiente autonomía en tu trabajo?			
1 – Mínima autonomía	2	3	4	5-Máxima autonomía
11	¿Consideras que tienes suficiente iniciativa en tu trabajo?			
1-Mínima iniciativa	2	3	4	5-Máxima iniciativa
12	¿Tus ideas son escuchadas por tu jefe o superiores?			
1 – Nunca	2	3	4	5 – Siempre
13	¿Te gustaría ocupar un puesto diferente al actual?			
1 no me gustaría	2	3	4	5 – si me gustaría.
Sugerencias / Comentarios / Observaciones				
¿Cuales serian las variables que mejoraría tu conformidad en tu puesto de trabajo?				
Compañeros de trabajo				
14	¿Te llevas bien con los demás compañeros?			
1 – Muy mal	2	3	4	5 – Muy bien
15	¿Crees que vos y tus compañeros forman un buen equipo de trabajo?			
1 – Nunca	2	3	4	5 - Siempre
16	¿Consideras que tus compañeros además son tus amigos?			
1 – No son mis amigos	2	3	4	5-Todos son mis amigos
Sugerencias / Comentarios / Observaciones:				
Responsables				



“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

17	¿Los superiores de las distintas áreas, son amables en el trato?				
1 – No son Amables	2	3	4	5 – Muy amables	
Que área es la que te gustaría tenga mejor trato?					
18	¿Consideras adecuado el nivel de exigencia por parte de tu superior?				
1 – Muy inadecuado	2	3	4	5 –Muy adecuado	
19	¿Consideras que tu superior es participativo?				
1 – Nada participativo	2	3	4	5 – Muy participativo	
20	¿Tienes comunicación con tu superior?				
1 – Nunca se comunica	2	3	4	5-Siempre se comunica	
21	¿Consideras que tienes un superior justo?				
1 – Muy injusto	2	3	4	5 – Muy justo	
Sugerencias / Comentarios / Observaciones:					
Reconocimiento					
22	¿Eres reconocido en la empresa por tus superiores?				
1 – No soy reconocido.	2	3	4	5- Si soy reconocido.	
23	¿Te consideras valorado en tu puesto?				
1 – Nada valorado	2	3	4	5- Muy valorado	
24	¿Si fuese más reconocido en mi puesto de trabajo, aumentaría mi eficiencia en las labores?				
1 – No aumentaría mi eficiencia.	2	3	4	5 – Si, aumentaría mi eficiencia.	
25	¿Estás conforme con los resultados de la empresa?				
1 – No estoy conforme	2	3	4	5-Si, estoy conforme	
26	¿En general, crees que las personas en la empresa están ubicadas de acuerdo a su capacidad?				
1 – no	2	3	4	5 – si	
27	¿Consideras que se puede crecer dentro de la empresa?				
1 – no	2	3	4	5 – si	



“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

Enumere 3 factores para que esto se de:				
Comunicación				
28	¿Existe buena comunicación entre los integrantes de la empresa?			
1 – No existe	2	3	4	5 – Si existe
29	¿Existe buena comunicación entre empleados y superiores?			
1 – No existe	2	3	4	5- Si existe
30	¿En qué situación se encuentra la comunicación entre sectores?			
1 –Mala	2	3	4	5 – Muy buena
31	Hay congruencia en el discurso de los superiores?			
1- no	2	3	4	5 – si
Enumere 3 situaciones para que esto se dé:				
Organización y planificación empresarial				
32	¿Considera que las labores se realizan de forma organizada en la empresa?			
1 – No, hay muy poca organización	2	3	4	5-Hay una excelente organización
33	¿Usted cree que se utiliza el tiempo de manera provechosa para la empresa?			
1 – No, hay un e aprovechamiento del tiempo	2	3	4	5-Si, hay un excelente aprovechamiento del tiempo
34	¿Si se establecieran nuevas medidas para mejorar la organización y el mayor aprovechamiento del tiempo, te adaptarías a ellas?			
1 –No, hay mucho tiempo ocioso	2	3	4	5 – Si, me adaptaría
35	¿Crees que se lleva una planificación adecuada en las labores o no se planifica?			
1 – No se planifica	2	3	4	5 – Si se planifica
¿Consideras que hay cosas o situaciones para modificar en la empresa? Ejemplifica 3 situaciones o cosas.				



“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

Enumera sugerencias para mejorar la organización:

¿Cuáles son los tres mejores aspectos a resaltar de la empresa?

CUESTIONARIO: RUEDA DE EFECTIVIDAD DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

LIDERAZGO

Comunica una convincente visión de futuro.

Si No

Asegura que se cumplan las metas del grupo

Si No

Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes.

Si No

Delega tareas adecuadamente.

Si No

Genera en el grupo que liderea, un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo.

Si No

Comprende las amenazas competitivas.

Si No

Detecta nuevas oportunidades de negocios

Si No

Comprende rápidamente los cambios de entorno

Si No

Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo.

Si No

Emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Si No

COMUNICACIÓN

Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.



“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

Si No

Es congruente al expresar sus necesidades personales.

Si No

Escucha sin prejuizar, siendo objetivo.

Si No

Es completamente honesto en la retroalimentación que le da a otros, aún cuando es negativa.

Si No

Cuando da retroalimentación, evita referirse a características personales y se enfoca en la soluciones.

Si No

Siempre sugiere alternativas específicas a los individuos motivándolos para compartir ideas.

Si No

Adquiere propiedad sobre sus enunciados, usando palabras personales tales como “yo pienso” en lugar de impersonales como “ellos piensan”.

Si No

Demuestra interés genuino en el punto de vista de otras personas aún cuando esta en desacuerdo con ellos.

Si No

Comparte sus ideas y planes.

Si No

No domina las conversaciones con otros.

Si No

TOMA DE DECISIONES

Llevo una metodología. Defino el problema antes de proponer alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una de ellas.

Si No

Defino claramente cual es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de definirlo.

Si No

Reuno mucha información antes de tomar una decisión

Si No

Trato de obtener información de individuos que serán afectados por la decisión, para determinar sus preferencias y expectativas.

Si No

Prefiero que las decisiones sean tomadas por consenso.

Si No

Siempre genero mas de una alternativa para la solución del problema en lugar de identificar únicamente una solución obvia.



“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

Si No

Divido el problema en pequeños componentes y analizo cada uno de ellos.

Si No

Hago muchas preguntas sobre la naturaleza de la decisión antes de considerar maneras de tomarla.

Si No

Tengo en mente consecuencias a corto y largo plazo cuando evalúo varias soluciones alternativas.

Si No

Recurro a asesores externos para que me auxilien en la toma de decisiones.

Si No

TRABAJO EN EQUIPO

Se de varias maneras de facilitar el cumplimiento de la tarea en el equipo.

Si No

Se de varias maneras de construir una buena relación y cohesión entre los miembros.

Si No

Se cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo

Si No

Ayudo a los miembros a comprometerse con sus objetivos.

Si No

Motivo que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal.

Si No

Comparto información con el equipo y propicio la participación.

Si No

Creo una energía positiva siendo optimista y motivando al equipo.

Si No

Llego a un acuerdo con el equipo antes de comenzar con la tarea propuesta.

Si No

Puedo diagnosticar y capitalizar en las competencias fundamentales de mi equipo y en sus fortalezas.

Si No

Los motivo a trabajar con altos estándares y a resultados mas allá de las expectativas.

Si No

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Busco áreas de común acuerdo.

Si No



“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

Evito hacer acusaciones personales y atribuirle motivos de interés personal a la otra persona.

Si No

Evito justificar mis acciones y estar a la defensiva.

Si No

Trato de llegar a compromisos aceptables para las dos partes.

Si No

Abiertamente comparto información con otros para resolver desacuerdos.

Si No

Describo los problemas en términos de la conducta que ocurrió sus consecuencias y mis sentimientos sobre eso.

Si No

Muestro interés genuino y preocupación aún cuando estoy en desacuerdo.

Si No

Mantengo la interacción enfocada sobre los problemas y no las personalidades.

Si No

Investigo las diferencias a profundidad y en conjunto.

Si No

Trato de lograr la armonía.

Si No

HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN

Soy reconocido por mi habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos.

Si No

Es mejor un mal arreglo para ambas partes que un buen pleito.

Si No

En una negociación me centro en el problema y no en la persona.

Si No

La sorpresa es una táctica importante en la negociación.

Si No

El resultado de la negociación mejora las relaciones.

Si No

Me llaman para colaborar en acuerdos de negociación.

Si No

Prefiero en una negociación que ambas partes ganemos.

Si No

No continúo una mala negociación, prefiero terminarla.

Si No

Cuando se rompe una negociación dejo una opción abierta para el futuro.



“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

Si No

En la negociación se debe dar la menor información posible .

Si No

ACTITUD FRENTE AL CAMBIO

Evalúo sistemáticamente mi entorno atento a los cambios que pudieran producirse.

Si No

Comprendo los cambios del entorno y detecto nuevas oportunidades.

Si No

Reviso críticamente mi accionar y puedo instrumentar cambios.

Si No

Reviso situaciones pasadas para modificar mi accionar ante situaciones nuevas.

Si No

Puedo cambiar rápidamente el rumbo del equipo a mi cargo.

Si No

Me adapto a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada.

Si No

Adapto tácticas y objetivos para afrontar una nueva situación.

Si No

Realizo adaptaciones organizacionales o estratégicas en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación.

Si No

Reconozco la validez de otros puntos de vista ante una nueva situación.

Si No

Puedo poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando me son sugeridos.

Si No

MOTIVACIÓN

Siempre establezco un estándar del rendimiento esperado

Si No

Las personas sienten que son tratadas de manera igual y justamente.

Si No

Siempre determino si una persona tiene los recursos necesarios y un buen apoyo para realizar su trabajo.

Si No

Siempre que evalúo un problema de rendimiento de las personas establezco primero si es por falta de motivación o de habilidad.

Si No

Siempre ayudo a las personas a establecer objetivos que presenten un reto, sean específicos y fijen un tiempo determinado.



“Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D”

Si No

Siempre ofrezco entrenamiento e información, sin ofrecer hacer el trabajo yo mismo.

Si No

Siempre doy reconocimiento inmediato por logros importantes.

Si No

Soy claro y honesto dando la retroalimentación sobre el rendimiento de las personas.

Si No

Cuando es posible trato de que las recompensas estén relacionadas con el rendimiento.

Si No

Cuando requiero disciplinar, también doy sugerencias para mejorar.

Si No