



Pontificia Universidad
JAVERIANA

Bogotá

Facultad de Comunicación y Lenguaje

**PRÁCTICAS Y PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN LA ROTACIÓN DE
PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES Y SUS IMPLICACIONES EN EL
CLIMA ORGANIZACIONAL. SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EN LA
PYME SMA (SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y ASEO)**

MARÍA FERNANDA MEJÍA ROMERO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE COMUNICADORA
SOCIAL CON ÉNFASIS EN ORGANIZACIONAL**

**DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO
ADRIANA TOBÓN**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**BOGOTÁ DC
2016**



FORMATO PROYECTO TRABAJO DE GRADO CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**Profesor Proyecto Profesional II: José
Miguel Pereira G.**

Fecha: 18 de Noviembre de 2015

Calificación: 4,5

Asesor Propuesto: Adriana Tobón

**Fecha inscripción del Proyecto ante la Coordinación de
Trabajos de Grado: Segundo semestre académico de 2015**

I. DATOS GENERALES

Nombre(s): María Fernanda

Apellido(s): Mejía Romero

Prácticas y procesos de comunicación en la rotación de personal en las organizaciones y sus implicaciones en el clima organizacional. Sistematización de experiencias en la pyme SMA (servicios de mantenimiento y aseo)



II. INFORMACIÓN BÁSICA

A. Problema

1. **¿Cuál es el problema? ¿Qué aspecto de la realidad considera que merece investigarse?**

Ya se ha hablado sobre la rotación en las organizaciones, las garantías que ofrece el país al momento de un despido con o sin causa, pero, ¿dónde entra la comunicación en este tema?, ¿es un factor primordial al momento de hablar de rotación? Varias investigaciones arrojan que el clima organizacional es un factor fundamental al momento en que un colaborador decide abandonar una organización, es por esto que es importante mirar que procesos y prácticas de comunicación se manejan dentro de éstas. Arias, F., (2001) habla sobre el compromiso personal hacía la organización y la intención de permanecer en ésta, el autor afirma que ante la competencia mundial la organización debe mejorar la calidad del personal para así marcar la diferencia, lo cual es mejor que invertir en tecnología en aquellos países subdesarrollados que no poseen los medios para invertir, por esto, la motivación para cada colaborador debe ser directa y los mensajes claros, se afirma que el sólo hecho de que la organización brinde un soporte en caso de que los colaboradores necesiten ayuda, ellos ya se dejan de sentir “empleados” y se vuelven “humanos”.

A raíz de esto, la gestión humana se vuelve una palabra clave dentro de las organizaciones, en Colombia por ejemplo, los autores Calderón, G., Naranjo, C., y Álvarez C. (2007), describen el mercado laboral y las relaciones con los colaboradores, afirmando que para los empresarios la evaluación de desempeño no satisface sus expectativas, sino por el contrario los orienta a encontrar las falencias e igualmente las fortalezas de éstos dentro de la organización y que debido a esto, es que ellos hacen las remuneraciones según les parezca y cumpliendo unas leyes establecidas



en el país. Eso por un lado, igualmente afirman que es importante abrir relaciones laborales a procesos más participativos, pero, que encuentran dos falencias al hablar sobre esto, y son: que los colaboradores no se educan para participar, y que si llegasen a hacerlo sus opiniones no son tomadas siempre en cuenta.

Es justo en este punto y gracias a esas razones, cuando los colaboradores se preguntan si deben permanecer en la organización o se deben ir. Steinmetz, D., y Tijdens, K., (2014) recalcan que la rotación y pérdida de personal resulta ser un gasto extra para la organización, pero que todo esto se da gracias a la falta de comunicación que existe entre sus jefes y colaboradores, sin embargo, el estudio apunta que los que están con mayor trabajo y se comunican de manera directa con su jefe, son los que más satisfechos están y los que menos rotan dentro de la organización. Pero que si hay fallas al momento de comunicar algo, ya que no existen los medios para que los mensajes lleguen de manera correcta, y esto genera en el colaborador una cierta incertidumbre acerca si sí es tomado en cuenta, o por si lo contrario es uno más. Esto lleva a revisar cuales son las fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo, el autor Warr, P., concluye que los factores son relativos, pero que todos tienen que ver con las actividades que los colaboradores realizan a diario, que no basta tener una comunicación directa y clara, si el colaborador no se siente a gusto dentro de la organización, o si no se le pregunta que metas tiene para su vida, además, que muchos de ellos trabajan en algo que no les gusta y esto los agota mental y físicamente afectando así el clima laboral entre todos.

Desde ese punto se debe tener en cuenta que el silencio es la peor elección desde el momento en que una persona acepta trabajar en un cargo, ¿qué pasa?, cuando un colaborador empieza a dejar de rendir como lo debería hacer, es cuando se empieza a notar que posiblemente pueda abandonar el puesto, además, el no poder decidir si trabajan tiempo extra



también hace que se aburran y decidan irse, ¿por qué trabajar más si mis horas no son pagas? En muchas organizaciones no se toma el tiempo extra como valor agregado sino como un trabajo más a realizar. El autor también concluye que los bajos salarios hacen que los colaboradores se desmotiven y al no poder comunicar la inconformidad decidan abandonar el cargo. Todo esto lo abarca Duncan, L. (2014), al momento de desarrollar una capacitación al servicio para los empleados, lo cual significa que desde que los colaboradores decidan hacer parte de una compañía sepan que cuentan con garantías al momento de necesitar ayudar o tener alguna duda, que es importante fomentar en la cultura de la organización este tema para que los colaboradores se sientan parte de ésta y mejoren en productividad y su lealtad sea de un 100%.

Son por estas razones las que me pregunto, ¿Qué prácticas y procesos de comunicación se utilizan al momento en que se rota de personal dentro de la organización y cómo se ve implicado con el clima organizacional?

2. Justificación

Esta investigación me sirve como comunicadora social para abordar un tema del cual no se ha investigado lo suficiente, me motiva a investigar y poder aportar avances sobre el tema. Además llega a ser un aporte para aquellas organizaciones que aún se ven afectadas por el tema de rotación de personal, donde no se sabe qué medidas tomar al momento en que esta rotación incrementa, y de igual manera con las organizaciones que tienen como un valor el crecimiento de sus colaboradores. Es justo aquí donde se debe tener en cuenta que papel entra a tener la comunicación y que puede aportar en esta investigación, no hay que dejar de lado que es vital para cualquier organización saber comunicarse y que esto puede beneficiar y perjudicar a su vez el trayecto que lleva la organización. En la actualidad, la rotación se ha



tomado desde varias perspectivas, muchas veces como un factor de riesgo para la organización, y otras, dependiendo ésta, como un crecimiento para cada colaborador en el momento en que decide abandonar su puesto para cumplir metas personales. De igual manera los autores Nkonki, L., y Sanders, D. (2011) afirman que el personal no cualificado en este mismo sector aumenta la rotación, debido a que no se realizan pruebas debidamente pensadas al momento en que un colaborador entra a trabajar, por esto ven como una solución que el departamento de recursos humanos se exija más al momento de reclutar personal y así evitar tanta rotación. Tal como afirman Stein, G., Susaeta, L., y Cuadrado, M. (2013) ya que en ciertos países tales se da la rotación en un alto nivel y no existe una guía que ayude a los directivos a manejar esto, por esto buscan unos “consejeros” como lo denominan ellos, para que se esfuercen por supervisar y vigilar las tareas y así mejorar resultados. Los factores que más aumentan el porcentaje de rotación dentro de una organización radican en la falta de comunicación entre colaboradores y directivos, igualmente la falta de participación y motivación dentro de ésta, además que no siempre ven su trabajo remunerado económicamente. Es por esto que la organización empieza a sufrir cambios inesperados, cambios que no siempre suelen beneficiarle, pero que igualmente radican en vacíos (casi siempre de comunicación), los cuales hacen que se pierda identidad y compromiso dentro de ésta.

Por otro lado, algunos de estos colaboradores deciden abandonar su puesto de trabajo para ir detrás de un sueño o una meta, ya que hoy en día el trabajo independiente se ha posicionado como una manera de ganar dinero y trabajar sin presión y con buena remuneración. Además, la mayoría de jóvenes hoy piensan de manera emprendedora, muchos piensan en entrar a alguna grande multinacional y tener un puesto soñado, pero por un corto tiempo, ya que tienen como metas lograr tener su propia empresa y poder progresar de manera independiente. Todos estos factores van de la mano de la



comunicación, un importante factor que dejan de lado al momento de hablar de rotación, el problema radica en por qué nadie se ha preguntado por que la comunicación es tan importante en cualquier organización, se sabe que la falta de ésta es el factor más determinante cuando un colaborador decide abandonar su puesto, debido a que esto desmotiva y hace que el rendimiento de cada uno también baje, trayendo consigo pérdidas de personal y económicas dentro de la organización, por otro lado, no se ve un proceso mediante el cual se llegue a dar una comunicación directa y clara, y es esto lo que se quiere mejorar con esta investigación, analizar qué tanto afecta el clima organizacional dentro de la organización, mirar si ya se manejan procesos y se realizan prácticas en las cuales los colaboradores se sientan a gusto cuando trabajan y cómo se comunican con todos los de la organización. Sin embargo no hay que dejar de lado que en este país las garantías de trabajo no son las mejores y por esto los colaboradores deciden iniciar un trabajo propio e independiente, es allí donde se tendría que mirar que tanto apoya el Estado el inicio de una empresa de ésta, la mayoría son pymes, las que apenas están iniciando y tratando de sobrevivir en un mercado y un país en el que cada día más multinacionales llegan y el mercado es más cambiante.

3. ¿Qué se va investigar específicamente?

Se va a investigar organizaciones como multinacionales y pymes, primeramente se consultará en informes del gobiernos, cuáles de éstas han incrementado su rotación o en que caso se puede ayudar a mejorar las condiciones laborales y el clima organizacional dentro de éstas. Manejando espacios de trabajo en los cuales los colaboradores se vean involucrados a diario para lograr un proceso claro por medio de encuestas, y un diagnóstico final que muestre en qué situación se encuentra la empresa y en qué caso se puede entrar a crear las prácticas y procesos de comunicación para que cada una de las empresas las puedan aplicar.



B. Objetivos

1. Objetivo General:

Comprender el rol de las comunicaciones en la organización durante el período laboral (contratación, desarrollo, desvinculación), dentro de los procesos de la organización con énfasis en la excelencia del talento y organizacional.

2. Objetivos Específicos (Particulares)

- Determinar de qué manera la organización toma la rotación de personal, y mirar desde la comunicación que tanto la beneficia o afecta.
- Identificar qué consecuencias trae la rotación de personal y cómo estas afectan el clima organizacional.
- Establecer estrategias en las cuales las prácticas y procesos de comunicación se utilicen en el momento en que se rota dentro de la organización, para así ver que tan bueno o malo resulta ser esto.

III. FUNDAMENTACIÓN Y METODOLOGÍA

A. Fundamentación Teórica

1. Estado del arte – Antecedentes

Se entra primeramente a estudiar la situación del empleo en Colombia con una investigación sobre el balance de empleo entre el 2002 y el 2010 (Sánchez Torres, R. M), en ésta se da relevancia a las nuevas modalidades de trabajo, el informal, independiente y por cuenta propia. Las cifras que nos arroja por medio del DANE, muestran unos resultados dónde los rasgos principales del desarrollo del empleo en Colombia, se destacan por su informalidad e independencia. Todo indica que durante esos ocho años hubo una evolución



importante en estas modalidades de trabajo, varias características en este tipo de ocupación radican en su baja remuneración, su concentración en el sector terciario y su aumento en períodos recesivos del ciclo económico. Así mismo, se refleja que las personas que se involucran este tipo de trabajo son: las personas de edad, las mujeres, y aquellas con baja escolaridad; Siendo las más inconformes debido a que son las que menores ingresos reciben y las que más horas de trabajo realizan, pero, paradójicamente las que más estabilidad tienen laboralmente.

Luego se compara con España en un artículo muy interesante de Zuñiga, M. (2012) titulado *“Despidos por necesidades de la empresa y respuesta del mercado asegurador. Paralelo entre la legislación colombiana y la legislación española.”*. En el cual muestran las diferencias de garantías en España y Colombia al momento de un despido y lo que ocasiona esto en respuesta del mercado, en ambos países explican que existen dos tipos de despidos en los cuales la empresa está en todo su derecho, por el lado de España existe dos modalidades de despido que se dan bajo dos instituciones jurídicas, el despido colectivo y objetivo, y sus autores los definen así:

“la primera es el despido colectivo que sólo es aplicable cuando el número de trabajadores a los que se les desea terminar el contrato de trabajo supera los porcentajes estipulados en el artículo 51.1 del Estatuto de Trabajadores; y el despido objetivo, que consiste en la terminación de contratos de trabajo por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción pero aplicada a un sólo trabajador o a un porcentaje menor del estipulado en el artículo ibidem (Estatuto de Trabajadores, 1980)” Zuñiga Romero, M. (2012) Pág 381.

Por esto es importante ver qué garantías ofrece el país, y es aquí cuando se ve que ante esa época de crisis, se crean unas políticas gubernamentales de protección al desempleado, las cuales se basan en un modelo de aseguramiento a



los trabajadores amparado por el sistema de seguridad social siendo una obligación del Estado.

De manera consecutiva, ya se ha hablado sobre la rotación en las organizaciones, las garantías que ofrece el país al momento de un despido con o sin causa, pero, ¿dónde entra la comunicación en este tema?, ¿es un factor primordial al momento de hablar de rotación? Varias investigaciones arrojan que el clima organizacional es un factor fundamental al momento en que un colaborador decide abandonar una organización, es por esto que es importante mirar que procesos y prácticas de comunicación se manejan dentro de éstas. Arias, F., (2001) habla sobre el compromiso personal hacia la organización y la intención de permanecer en ésta, el autor afirma que ante la competencia mundial la organización debe mejorar la calidad del personal para así marcar la diferencia, lo cual es mejor que invertir en tecnología en aquellos países subdesarrollados que no poseen los medios para invertir, por esto, la motivación para cada colaborador debe ser directa y los mensajes claros, se afirma que el sólo hecho de que la organización brinde un soporte en caso de que los colaboradores necesiten ayuda, ellos ya se dejan de sentir “empleados” y se vuelven “humanos”.

A raíz de esto, la gestión humana se vuelve una palabra clave dentro de las organizaciones, en Colombia por ejemplo, los autores Calderón, G., Naranjo, C., y Álvarez C. (2007), describen el mercado laboral y las relaciones con los colaboradores, afirmando que para los empresarios la evaluación de desempeño no satisface sus expectativas, sino por el contrario los orienta a encontrar las falencias e igualmente las fortalezas de éstos dentro de la organización y que debido a esto, es que ellos hacen las remuneraciones según les parezca y cumpliendo unas leyes establecidas en el país. Eso por un lado, igualmente afirman que es importante abrir relaciones laborales a procesos más participativos, pero, que encuentran dos falencias al hablar sobre esto, y son: que los colaboradores no se educan para participar, y que si llegasen a hacerlo sus opiniones no son tomadas siempre en cuenta.



Y se toma como conclusión que, ya se saben los motivos de la rotación y el clima organizacional, y por qué las organizaciones deciden salir de un colaborador, igualmente queda claro que muchas veces los colaboradores son los que deciden hacerlo por cuenta propia, y que además hay que aportar que las formas de trabajo han cambiado, y esto implica que todos ellos también busquen una forma de trabajo menos pesada y más informal, donde sean dueños de su tiempo y puedan sentirse a gusto con lo que hacen.

2. Marco teórico

Es importante tener claros los conceptos de cada término y de esta manera entender mejor sobre lo que se va a investigar, la rotación es el tema principal de la investigación y Jiménez G, (2003) explica que el término de 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.” Jiménez G, (2003)

Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter de predicción. Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados.

De igual manera tenemos que ver como esta rotación afecta el clima organizacional, primero entenderlo y así poder manejarlo, existen varias consideraciones en cuanto al término, entre ellas se plantea, que no todas las



definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo . En función de esta falta de consenso, se ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como: *“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”* Aldag, R. J. y Brief, A. P (2010). El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts: “La opinión que el empleado se forma de la organización”

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”

Luc Brunet señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. Definiendo que la medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

B. Fundamentación metodológica

1. ¿Cómo va a realizar la investigación?



Los objetivos se irán cumpliendo en medida que las organizaciones con las que se tiene pensado trabajar aprueben el manejo de ciertas técnicas de investigación, las cuales serían: observación, sistematización de experiencias, encuestas y entrevistas personales. Luego, se tiene pensado realizar un diagnóstico para cada organización y poder ubicar el nivel en que se encuentra con respecto a lo que se quiere investigar y lograr al final. El enfoque que se manejara será tanto cuantitativo como cualitativo, cuantitativo en la parte que y se ha ido haciendo recogiendo la información luego ya se realizará un conteo a las encuestas que se realizarán para poder mostrar un análisis estadístico, por otro lado con la parte cualitativa se partirá desde la pregunta planteada, para por medio de la revisión de la literatura explorar la más importante, para que al momento de empezar con el trabajo de campo se tenga claro lo que se va a realizar, se puedan analizar los datos correctamente y entregar un reporte real que beneficie e incentive al cambio a cualquiera organización.

2. ¿Qué actividades desarrollará y en qué secuencia?

Anexo 1

3. Bibliografía básica:

- Lavenant Hernández, E. L. (2010). Identificar las causas del aumento de rotación de personal realizando un diagnóstico de clima organizacional (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma
- STEIN, G., GALLEGU, M., SUSAEUA, L., & CUADRADO, M. (2013). Los consejeros dominicales y la rotación del primer ejecutivo. Evidencias de las empresas cotizadas españolas 2007-2010. (Spanish). *Empresa Y Humanismo*, 16(2), 33-79.
- Steinmetz, S., de Vries, D. H., & Tijdens, K. G. (2014). Should I stay or should I go? The impact of working time and wages on retention in the health workforce. *Human Resources For Health*, 12(1), 1-24. doi:10.1186/1478-4491-12-23



- Sánchez Sellero, M., Sánchez Sellero, P. Estudios de Economía Aplicada. ene2014, Vol. 32 Issue 1, p311-334. 24p.
- DE MOURA-PAULA, M. J. (2014). SILÊNCIO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO E DISCUSSÃO DA LITERATURA. (Portuguese). *Revista De Administração Mackenzie*, 15(5), 15-44
- Buentello Martínez, C. P., Valenzuela Salazar, N. L., & Benavides Díaz, . I. (2014). ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL. CASO: SABRITAS, SUCURSAL PIEDRAS NEGRAS. (Spanish). *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, 9(2), 1697-1703.

4. Presupuesto.

PRESUPUESTO DEL PROYECTO			
Rubro	Descripción	Cantidad	Costo unitario
	Pago a investigador	1	\$10'000.000,00
	Asistente de investigación		\$ 2'000.000,00
	Edición (fotocopias, edicion de informes,impresion)		\$ 3'000.000,00
1	Aplicación de cuestionarios	2	\$ 5'000.000,00
	Encuestas	1	\$ 2'000.000,00
	Transporte		\$ 3'000.000,00
	SUB TOTAL		\$ 25'000 .000,00
	Imprevistos		\$ 2'000.000,00
	TOTAL		\$ 27'000.000,00



FORMATO **RESUMEN** DEL TRABAJO DE GRADO CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

FICHA TÉCNICA DEL TRABAJO

Autor:

Nombre: María Fernanda Apellido(s): Mejía Romero

Campo profesional:

Comunicación Social con énfasis en Organizacional

Asesor del Trabajo

Adriana Tobón Botero

Título del Trabajo de Grado:

Prácticas y procesos de comunicación en la rotación de personal en las organizaciones y sus implicaciones en el clima organizacional. Sistematización de experiencias en la pyme SMA (servicios de mantenimiento y aseo)

Tema central:



Prácticas y procesos de comunicación en la rotación de personal

Subtemas afines:

Clima Organizacional

Comunicación Organizacional

Recursos Humanos

Modelos de Gestión

Fecha de Mes: Mayo Año: 2016 Páginas:
presentación:

II. RESEÑA DEL TRABAJO DE GRADO

1. Objetivo o propósito central del trabajo:

Comprender el rol de las comunicaciones en la organización durante el período laboral (contratación, desarrollo, desvinculación), dentro de los procesos de la organización con énfasis en la excelencia del talento y organizacional.

2. Contenido



1. Estado del Arte

La comunicación en la rotación de personal: procesos de comunicación y contexto actual.

- 1.1 Una mirada a los procesos de comunicación
- 1.2 Contexto de la situación laboral en Colombia
- 1.3 Algunos casos de rotación
- 1.4 Comunicación y rotación

2. Marco Teórico

La Comunicación como factor fundamental en la rotación de personal: ramas de la comunicación y sus implicaciones en las organizaciones.

- 2.1 Comunicación Organizacional como ciencia aplicada
- 2.2 División de la comunicación interna según Robbins
- 2.3 El departamento de Recursos Humanos
- 2.4 Rotación de Personal en las organizaciones

3. Metodología

Análisis de contenidos entre SMA (Servicios de Mantenimiento y aseo) y Organización Corona

- 3.1 Aproximación con Corona y SMA acerca sus procesos de selección de personal
- 3.2 Aplicación de encuestas y entrevistas a empleados de SMA

4. Conclusiones

5. Anexos



3. Autores principales (Breve descripción de los principales autores referenciados)

Warren Weaver (1894-1978)

Nacido en Reedsburg, Wisconsin, en 1894. Estudió en la Universidad de Wisconsin. Inició su actividad docente en el Throop College de Pasadena (1917-1918) y en el California Institute of Technology (1919-1920), antes de ingresar en la Universidad de Wisconsin, donde enseñó durante doce años y fue director del Departamento de Matemáticas (1928-1932).

Interesado en el estudio de los procesos técnicos de la comunicación durante los años de la guerra (criptografía, decodificación automática, etc.), en 1949 escribió con Claude E. Shannon *The Mathematical Theory of Communication*. Este mismo año, en un informe para la Fundación Rockefeller, Weaver señaló que existía una analogía entre la decodificación mecánica y la traducción, por lo que promovió la investigación para el desarrollo de sistemas de traducción automática, cuyos primeros resultados aparecieron en la Universidad de Georgetown con el empleo de las lenguas en ruso e inglés.

Claude Shannon

(Míchigan, 30 de abril de 1916 - 24 de febrero de 2001), ingeniero electrónico y matemático estadounidense, recordado como «el padre de la teoría de la información».

Shannon pasó quince años en los laboratorios Bell, una asociación muy fructífera con muchos matemáticos y científicos de primera línea como Harry Nyquist, Walter Houser Brattain, John Bardeen y William Bradford Shockley, inventores del transistor; George Stibitz, quien construyó computadoras basadas en relevadores, Warren Weaver, quien escribió una larga y clarificadora introducción a su *The Mathematical Theory of Communication* y muchos otros más.



Durante este período Shannon trabajó en muchas áreas, siendo lo más notable todo lo referente a la teoría de la información, un desarrollo que fue publicado en 1948 bajo el nombre de *Una Teoría Matemática de la Comunicación*. En este trabajo se demostró que:

- Todas las fuentes de información (telégrafo eléctrico, teléfono, radio, la gente que habla, las cámaras de televisión, etc.) se pueden medir.
- Que los canales de comunicación tienen una unidad de medida similar, determinando la velocidad máxima de transferencia o capacidad de canal.
- Mostró también que la información se puede transmitir sobre un canal si, y solamente si, la magnitud de la fuente no excede la capacidad de transmisión del canal que la conduce.
- Y sentó las bases para la corrección de errores, supresión de ruidos y redundancia.

En el área de las computadoras y de la inteligencia artificial, publicó en 1950 un trabajo que describía la programación de una computadora para jugar al ajedrez, convirtiéndose en la base de posteriores desarrollos.

Claude Elwood Shannon falleció el 24 de febrero del año 2001, a la edad de 84 años, después de una larga lucha en contra la enfermedad de Alzheimer.

Stephen P. Robbins

Es el autor de *Comportamiento Organizacional* y es también co-autor de *Gestión*, con María Coulter y *Fundamentos de la Gestión* con David A. Decenzo. Se doctoró en la Universidad de Arizona. Trabajó para la Shell Oil Company y la empresa Reynolds Metals. Desde que completó sus estudios de postgrado, el Dr. Robbins ha enseñado en la Universidad de Nebraska en Omaha, la Universidad de Concordia en Montreal, la Universidad de Baltimore, Southern Illinois University en Edwardsville, y San Diego State University.



Los intereses del Dr. Robbins se han centrado en la investigación de los conflictos, el poder y la política en las organizaciones, así como el desarrollo de habilidades interpersonales eficaces. Sus artículos sobre estos y otros temas han aparecido en revistas como Business Horizons, California Management Review, Business and Economic Perspectives, International Management, Management Review, Canadian Personnel and Industrial Relations Journal, y The Journal of Management Education. Sus libros han vendido más de cinco millones de copias, han sido traducidos a 19 idiomas, y se han adaptado las ediciones para Canadá, Europa, Australia, Sudáfrica, el mundo árabe, y la India. Actualmente se utilizan en más de 800 universidades estadounidenses.

Italo Pizzolante

Su amplia visión en el mundo de las comunicaciones, su formación como ingeniero, la sensibilidad social y esa inquietud por el liderazgo empresarial han logrado que el éxito lo acompañe en todo lo que emprende Italo Pizzolante.

Nació en Italia y estudió ingeniería civil, con Máster y Doctorado en Comunicación de las Universidades Autónoma de Barcelona y Jaume I, respectivamente. Es presidente de la Alianza Social de la Cámara Venezolana-Americana VenAmCham; ex presidente de la Asociación Venezolana de Ejecutivos, fue miembro del Equipo Asesor externo para la reestructuración del sector privado en el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) en Washington.

Actualmente, es el presidente del Consejo de Directivo de Pizzolante Comunicación Estratégica, ubicada en Caracas, Venezuela, y destacada a nivel internacional por ofrecer apoyo integral de Comunicación Estratégica en las áreas de Consultoría Gerencial, Planificación y ejecución Estratégica, Coaching Comunicacional para directivos y Entrenamiento para el personal. Así como gerencia de programas de cultura, identidad e imagen corporativa, con el fin de agregar valor al plan de negocios de sus clientes y contribuir a gerenciar su



reputación. Su cartera de clientes está compuesto por empresas nacionales y multinacionales.

4. Conceptos clave

Rotación de personal

Gestión Humana

Comunicación Organizacional

Recursos Humanos

Clima Organizacional

5. Proceso metodológico

Tipo de trabajo: teórico y de sistematización de experiencias.

Búsqueda de bibliografía y posteriormente lectura de los documentos encontrados sobre el tema, en libros y páginas Web.

Proceso de acercamiento con la organización Corona y la PYME SMA (servicios de mantenimiento y aseo) por trabajar hasta lograr el trabajo deseado por medio de entrevistas y encuestas para salir demostrar qué tanto se ve afectado el clima organizacional al momento en que un colaborador decide dejar la organización.

6. Reseña del Trabajo



La idea de trabajar en el rol de la comunicación en los procesos y prácticas relacionadas con la rotación de personal y sus implicaciones en el clima organizacional, surge desde el momento en el que veo cómo el mundo cambia económicamente y cómo esto obliga, de inmediato, a todas las organizaciones, a cambiar las modalidades de trabajo de sus empleados.

Durante casi un año se ha investigado acerca de la rotación de personal en las organizaciones y sus implicaciones en el clima organizacional. En principio, la búsqueda de casos e información resultó ser más compleja de lo esperado debido a que, aunque había información y casos a nivel mundial, no se hacía énfasis en lo que a comunicación se refiere; es por esto que se tuvo que indagar más para filtrar la información y buscar empresas con las cuales trabajar.

Empezar a construir una investigación como ésta requiere tener unos objetivos claros. El objetivo principal de este trabajo es comprender el **rol de la comunicación en la organización durante la gestión de personal en lo que corresponde a los procesos de** contratación, desarrollo y desvinculación, con énfasis en la excelencia del talento y compromiso organizacional.

III. PRODUCCIONES TÉCNICAS O MULTIMEDIALES

1. Formato

Material escrito.

2. Material

Tipo: Teórico y de

Número de



impreso

sistematización de páginas: 160
experiencias

3. Descripción del contenido

Sistematización de experiencias a través de encuestas y entrevistas a los colaboradores de SMA con el fin de observar los índices de rotación dentro de la PYME y lograr identificar si hay o no prácticas y procesos de comunicación y qué tanto logran afectar el clima organizacional dentro de esta.



FORMATO RESUMEN O ABSTRACT DE TRABAJO DE GRADO

NOMBRE COMPLETO DEL ESTUDIANTE	Mejía Romero
APELLIDOS, NOMBRES	María Fernanda
NOMBRE COMPLETO DEL ASESOR	Adriana Tobón Botero
NOMBRE TRABAJO DE GRADO	Prácticas y procesos de comunicación en la rotación de personal y sus implicaciones en el clima organizacional. Sistematización de experiencias en la PYME SMA (servicios de mantenimiento y aseo).
ÉNFASIS	Organizacional
RESUMÉN O ABSTRACT	En la actualidad, la rotación se ha tomado desde varias perspectivas, muchas veces como un factor de riesgo para la organización, y otras, dependiendo ésta, como un crecimiento para cada colaborador en el momento en que decide abandonar su puesto para cumplir metas personales. Hay que tener claro que el personal no cualificado aumenta la rotación, debido a que no se realizan pruebas debidamente pensadas al momento en que un colaborador entra a trabajar, por esto ven como una solución que el departamento de



	<p>recursos humanos se exija más al momento de reclutar personal y así evitar tanta rotación. Tal como afirman Stein, G., Susaeta, L., y Cuadrado, M. (2013) ya que en ciertos países tales se da la rotación en un alto nivel y no existe una guía que ayude a los directivos a manejar esto, por esto buscan unos “consejeros” como lo denominan ellos, para que se esfuercen por supervisar y vigilar las tareas y así mejorar resultados. Los factores que más aumentan el porcentaje de rotación dentro de una organización radican en la falta de comunicación entre colaboradores y directivos, igualmente la falta de participación y motivación dentro de ésta, además que no siempre ven su trabajo remunerado económicamente.</p>
SEMESTRE ACADÉMICO Y AÑO	Séptimo, 2016



TABLA DE CONTENIDO

Introducción	34
Capítulo 1	
Estado del Arte	
La comunicación en la rotación de personal: procesos de comunicación y contexto actual.	
1.1 Una mirada a los procesos de comunicación	36
1.2 Contexto de la situación laboral en Colombia	40
1.3 Algunos casos de rotación	43
1.4 Comunicación y rotación	45
Capítulo 2	
Marco Teórico	
La Comunicación como factor fundamental en la rotación de personal: ramas de la comunicación y sus implicaciones en las organizaciones.	
2.1 Comunicación Organizacional como ciencia aplicada	50
2.2 División de la comunicación interna según Robbins	54
2.3 El departamento de Recursos Humanos	59
2.4 Rotación de Personal en las organizaciones	66
Capítulo 3	
Metodología	
Análisis de contenidos entre SMA (Servicios de Mantenimiento y aseo) y Organización Corona	
3.1 Aproximación con Corona y SMA acerca sus procesos de selección de personal	70
3.2 Aplicación de encuestas y entrevistas a empleados de SMA	73
4. Conclusiones	93
5. Bibliografía	96
6. Anexos	101



INTRODUCCIÓN

Llegó el final y con este trabajo doy por terminada mi vida universitaria; es increíble cómo pasa el tiempo y, con él, experiencias de crecimiento que me han hecho la casi profesional de hoy. Después de cinco años de carrera puedo dejar constancia de que me he convertido en una mujer de sueños y metas que está siendo capaz de cumplir y es esto mismo lo que me motivó a demostrarme que la tesis no es ese trabajo horrible que todo el mundo describe, sino una oportunidad en la que puedo ser creadora de contenidos y desde mi trabajo de investigación, aportar soluciones al medio en el que voy a trabajar.

La idea de trabajar en el rol de la comunicación en los procesos y prácticas relacionadas con la rotación de personal y sus implicaciones en el clima organizacional, surge desde el momento en el que veo cómo el mundo cambia económicamente y cómo esto obliga, de inmediato, a todas las organizaciones, a cambiar las modalidades de trabajo de sus empleados.

Durante casi un año se ha investigado acerca de la rotación de personal en las organizaciones y sus implicaciones en el clima organizacional. En principio, la búsqueda de casos e información resultó ser más compleja de lo esperado debido a que, aunque había información y casos a nivel mundial, no se hacía énfasis en lo que a comunicación se refiere; es por esto que se tuvo que indagar más para filtrar la información y buscar empresas con las cuales trabajar.

Empezar a construir una investigación como ésta requiere tener unos objetivos claros. El objetivo principal de este trabajo es comprender el **rol de la comunicación en la organización durante la gestión de personal en lo que corresponde a los procesos de** contratación, desarrollo y desvinculación, con énfasis en la excelencia del talento y compromiso organizacional.



Con este objetivo claro se inició el trabajo con la Organización Corona y SMA (Servicios de mantenimiento y aseo). Se decide trabajar con estas empresas para comparar los casos entre una multinacional donde se observa cuáles han sido sus logros a nivel interno, cómo manejan sus procesos de comunicación enfocados en la gestión de personal y que garantías y motivaciones le ofrecen a sus colaboradores para fidelizarlos con la compañía, para lograr su compromiso a largo plazo; y una pyme que presta servicios de aseo a propiedades horizontales y que tiene altos índices de rotación con la intención de promover **procesos de comunicación** a nivel interno y externo a partir del conocimiento de la situación que se va a analizar en este trabajo.

La metodología que se va a utilizar está basada en **la realización de encuestas, grupos focales y entrevistas**, tanto a colaboradores como a directivos de cada organización. Con esto se va a tener un diagnóstico que deja las puertas abiertas para crear **un modelo de procesos de comunicación** aplicable a pymes y, por qué no, a organizaciones que tengan problemas de comunicación interna que afecten los colaboradores.



CAPÍTULO 1

LA COMUNICACIÓN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL: PROCESOS DE COMUNICACIÓN Y CONTEXTO ACTUAL.

1.1 Una mirada a los procesos de comunicación

Esta investigación va a tratar el **rol de la comunicación en la organización en relación con la rotación de personal y el clima organizacional como un factor que la impacta**. Los procesos de comunicación son de vital importancia para las organizaciones en el momento en que un colaborador ingresa, durante su permanencia y cuándo sale.

El primer intento registrado por entender el proceso comunicativo se remonta a la antigüedad clásica, en la época de los sabios griegos. Fue Aristóteles (384-322 a.C.) quien en sus tratados filosóficos diferenció al hombre de los animales por la capacidad de tener un lenguaje y conceptualizó el proceso de comunicación como la relación de tres elementos básicos: emisor, mensaje y receptor. De ahí se derivan todos los demás modelos que con el tiempo se han realizado.

Emisor	Mensaje	Receptor
Inicia el intercambio de información	Información transmitida	Quien recibe el mensaje
Conduce el acto comunicativo	Es lo que se dice	
Es quien transmite el mensaje, el que dice o hace algo con significado.		

Tabla No. 1. Elaboración propia

Aunque Aristóteles creó este esquema pensando básicamente en entender la comunicación entre los seres humanos, es aplicable a todo tipo de sujetos, es decir, humanos y animales. El mensaje puede tomar múltiples formas: oral,



escrito, imágenes, señas, olores, sonidos, etc.; lo más importante en él no es la forma, sino que contenga información que pueda ser entendida por el receptor.

Un elemento importante que complementa lo establecido por Aristóteles es el concepto de código, el cual se refiere a un sistema de significados que tanto el emisor como el receptor comparten y que les permite entender la información del mensaje; por ejemplo: que tanto emisor como receptor hablen el mismo lenguaje; si es escrito, que ambos sepan leer y escribir, ya que si uno de los dos elementos básicos de la comunicación no comparte el mismo código, simplemente el proceso comunicativo fracasa debido a que la información contenida en el mensaje no podrá ser entendida, por lo tanto, el efecto que se esperaba lograr en el receptor no se producirá.

Se ha enfatizado que en el proceso comunicativo el emisor tiene la intención de que su mensaje cause un efecto en el receptor, una reacción o respuesta, a la que se le denomina retroalimentación o feedback; es una relación de causa-efecto. El emisor dice algo y el receptor reacciona ante eso, asumiendo ahora el papel de emisor, y mandando otro mensaje como respuesta al emisor original, que ahora cumple la función de receptor. No siempre la retroalimentación es lo que espera el emisor en cuanto al efecto de su mensaje; sin embargo, el hecho de que ésta se produzca nos indica que el acto comunicativo se realizó.

Unos siglos adelante, Shannon y Weaver hacen un avance en el estudio del proceso comunicativo que ha dado lugar a nuevos modelos cada vez más complejos, e incluso adaptados a las necesidades particulares de las diferentes ramas del conocimiento. Se puede hablar de comunicación en términos sociales, de psicología informática, en relación con el comportamiento animal, etc. Cada área del saber humano desarrolla sus propios modelos que le permiten resolver sus problemas particulares; no obstante, siguen siendo complementos al modelo básico establecido por Aristóteles.

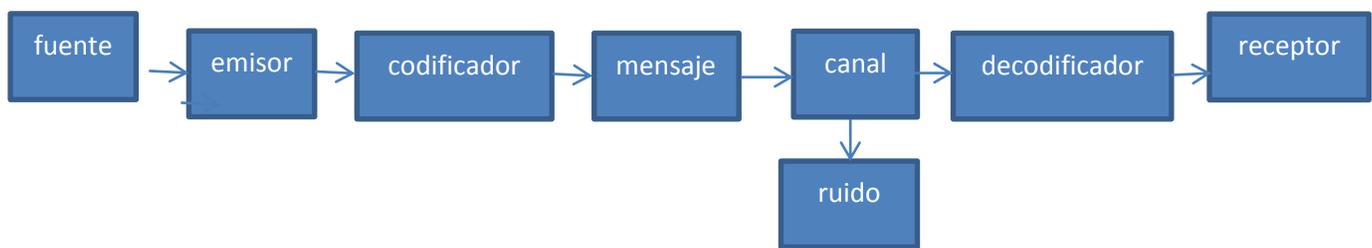


A continuación algunos elementos de estos:

La fuente	De un conjunto de posibles mensajes, ésta decide cuál se enviará; es decir, en ella está el origen de las decisiones.
El canal	Es el conducto físico mediante el cual se transmite el mensaje.
El ruido	Es toda interferencia que pueda afectar al canal y que evita que el mensaje llegue al receptor o lo haga de manera incomprensible.
Fidelidad	Es el factor que reduce o elimina la interferencia del ruido.
Codificador	Es quien asume la función de tomar la información y decidir qué tipo de código usará para construir el mensaje.
Decodificador	Es la contraparte del anterior. Recibe el mensaje codificado y lo descifra para conocer su significado.

Tabla No.1 Título. Elaboración propia

A finales de la década de los cuarenta, el ingeniero Claude E. Shannon desarrolla un modelo comunicativo enfocado en las condiciones técnicas de la transmisión de mensajes y lo presenta en su obra *The Mathematical Theory of Communication*. Este trabajo fue complementado en el año 1949 por el sociólogo Warren Weaver, quien enfatizó la utilidad del modelo. Así, la unión de dos disciplinas diferentes produjo una obra de referencia duradera en el campo de la comunicación: el modelo de Shannon y Weaver, también conocido como *La teoría de la información*; sin embargo, esta teoría enfrenta la crítica de que fue concebida sólo para ser aplicada en el campo de la ingeniería en telecomunicaciones.



Gráfica No. 1. Elaboración propia



Y por último, el modelo de David K. Berlo, quien a partir de los trabajos de Shannon y Weaver, en la década de los setenta, desarrolla un modelo con el que se plantea analizar las relaciones existentes entre los procesos de comunicación, aprendizaje y comportamiento, y lo publica en su obra *El proceso de la comunicación*. Sin embargo –a diferencia de sus antecesores–, considera que en el contexto de la comunicación entre personas, la fuente y el codificador se deben agrupar en un solo elemento, al igual que el decodificador y el receptor; ya que ambas funciones –codificar y emitir o recibir y decodificar– son efectuadas de manera simultánea por la misma persona, respectivamente. Según Berlo, el objetivo fundamental de la comunicación humana es modificar el entorno; el hombre se comunicaría, entonces, con la intención de influir y cambiar a los demás. Su enfoque es de tipo conductista y pretende establecer las bases del proceso ideal de la comunicación, es decir, cómo debería realizarse el proceso comunicativo para que sea realmente efectivo.

A partir de la evolución de dichos modelos se puede abordar el diagnóstico de los procesos de comunicación en las organizaciones, pues es a partir de ellos como las empresas elaboran y transmiten la información, proponen opciones de participación o no a sus colaboradores y hacen la divulgación de sus contenidos, tanto a públicos internos como externos. Algunas se aferran al modelo inicial cuando no se interesan por conocer el impacto de sus mensajes entre sus empleados, cuando centralizan las decisiones y jerarquizan las relaciones; pero otras, y cada vez más, asumen la importancia que tiene permitirles expresarse y escucharlos, empoderarse de la toma de decisiones y establecer una relación de pares. Es en este momento cuando se entiende que también la comunicación requiere tener su propio modelo de gestión, con procesos determinados para cada acción que se realiza y más cuando se entiende su importancia para el área de gestión humana en cuanto a la comprensión e intervención en el clima



organizacional, partiendo de la base de que el colaborador es una persona y no una herramienta de trabajo.

Cuando los procesos de comunicación se alinean con los objetivos organizacionales es que los resultados cumplen las expectativas, pero si por el contrario los resultados no son los esperados por los gerentes, se generan pérdidas que quizás la organización se habría evitado si hubiera cuidado los detalles que inciden en que un colaborador rinda.

1.2 Contexto de la situación laboral en Colombia

Una investigación en Colombia sobre el balance de empleo entre el 2002 y el 2010 (Sánchez Torres, R. M), le da relevancia a las nuevas modalidades de trabajo que han surgido: informal, independiente y por cuenta propia. Las cifras que arroja el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), muestran que el desarrollo del empleo en Colombia se destaca por su informalidad e independencia; todo indica que durante esos ocho años la ocupación se caracterizó por su baja remuneración y concentración en el sector terciario, lo que aumentó en períodos recesivos del ciclo económico. Así mismo, reflejan que las personas que laboran bajo dichas modalidades son, principalmente, adultos mayores, mujeres y personas con baja escolaridad, lo que genera una profunda desigualdad e inconformidad debido a que, al mismo tiempo, son las de menores ingresos y las que trabajan más horas, pero, paradójicamente, las de más estabilidad laboral. Todo esto evidencia la fragilidad del mercado laboral combinada con altos niveles de desempleo y altos índices de informalidad; empleo mal remunerado y de iniciativa propia.

Colombia, en época de crisis, creó unas políticas gubernamentales de protección al desempleado que se basan en un modelo de aseguramiento a los trabajadores, amparado por el sistema de seguridad social como obligación del Estado. Esto es un subsidio que protege a los trabajadores, condicionado a que no haya pasado más de un mes desde que se quedan cesantes para hacer la solicitud, carezcan



de un ingreso del mínimo personal y se encuentren en situación de riesgo. Dicho subsidio se da por un máximo de seis meses que pueden ser prorrogados.

Se consideró interesante comparar esos resultados con los de Sánchez, M. y Sánchez, P., (2014) en una investigación acerca de la incidencia de las características personales e inherentes al empleo sobre la **satisfacción** de los trabajadores en España; los autores afirman que la motivación es directamente proporcional con el rendimiento laboral de los colaboradores y el aumento de productividad, así mismo dicen que:

Mandar y motivar a la vez no es tarea fácil, y, si se consigue, además de reflejar una buena calidad profesional y humana, reportará beneficios al trabajador ya que estará más satisfecho; a la empresa por su mayor rendimiento e incluso al directivo por la satisfacción de un trabajo bien hecho. Sánchez, M., Sánchez, P., (2014) Pág. 331.

De manera sintetizada, López, H. afirma que, además de que el crecimiento del empleo urbano moderno se ha desacelerado, ha estado a favor del más educado, excluyendo a la fuerza de trabajo con deficiente formación. Esto tiene como consecuencia una elevada rotación de personal asalariado simple, es decir, un reemplazo permanente por personal calificado, sacando a flote el empleo informal como única opción que le queda hoy día a los menos educados, con grandes insatisfacciones y mayor vulnerabilidad.

Todo esto tiene que ver con la reforma de la Ley 789 del 2002, la cual *“fue planteada para generar empleo formal”* Sánchez Torres, R. M. (2013); sin embargo, durante los ocho años de la investigación mencionada, este fenómeno de trabajo fue tomando fuerza hacia el empleo no industrial, no jerárquico e independiente y esto puso en duda si la reforma laboral de verdad se había hecho para generar empleo y bajar el índice de desempleo o para formalizar la flexibilización laboral.



Como complemento a lo anterior es pertinente revisar un artículo de Zúñiga, M. (2012) que muestra las diferencias que hay entre las garantías laborales de España y Colombia al momento de un despido y lo que esto ocasiona en cuanto a la respuesta del mercado; en ambos países existen varios tipos de despidos que la empresa está en todo su derecho de hacer; por el lado de España existen dos modalidades de despido que se dan bajo las instituciones jurídicas, el despido colectivo y objetivo que los autores definen así:

El despido colectivo que sólo es aplicable cuando el número de trabajadores a los que se les desea terminar el contrato de trabajo supera los porcentajes estipulados en el artículo 51.1 del Estatuto de; y el despido objetivo, que consiste en la terminación de contratos de trabajo por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción pero aplicada a un sólo trabajador o a un porcentaje menor del estipulado en el artículo íbidem. (Estatuto de Trabajadores, 1980)

Zuñiga Romero, M. (2012) Pág 381. En cuanto a Colombia, el despido colectivo no se toma de manera individual con el trabajador, sino con la empresa cuando entra en una crisis económica insalvable, se lleva a cabo una terminación de contrato por parte de la empresa, pero no necesariamente a todos los colaboradores. Estos despidos deben ir aprobados por la entidad gubernamental, en este caso el Ministerio de Trabajo, que podrá tomar decisiones respecto a la empresa como cerrarla de manera temporal o definitiva.

De acuerdo con Zúñiga, cuando un empleador decide liquidar o cancelar definitivamente la empresa o en el evento de que haya suspendido los contratos de trabajo y hayan pasado más de 120 días, deberá solicitar el debido permiso al Ministerio del Trabajo e informar por escrito a sus trabajadores. Tendrá hasta dos meses para hallar una solución, tiempo dado por el Ministerio por seguridad para los trabajadores. Si el empleador abusa de su posición puede ser sancionado



económicamente y obligado a reintegrar a los trabajadores. Después de que el empleador acredite que su empresa está en quiebra, la empresa deberá evaluar y aprobar un despido colectivo con el cumplimiento de las leyes.

1.3 Algunos casos de rotación

De acuerdo con lo planteado en los estudios revisados, la rotación en las organizaciones se da por situaciones como la falta de garantías laborales, de comunicación y baja remuneración, que usualmente llevan a los colaboradores a renunciar, según Flores. Por su parte, Hernández, H., Larma, V., & De Jesús Martínez, D. (2014), reflexionan acerca del **impacto del “outsourcing”** al momento de hablar de la **estabilidad** laboral de los trabajadores dentro de una organización, ¿qué pasa con esta práctica de subcontrataciones?. La mayoría de los colaboradores no está de acuerdo con la rotación de lugares de trabajo debido a que genera desplazamientos constantes, condiciones de trabajo cambiantes, inciertas, a veces, desagradables, y mayor desgaste en sus labores diarias; además, su remuneración casi nunca está acorde con lo que desean y consideran merecer. Como agravante se observa que muchas veces son obligados a soportar presiones y amenazas por las escasas opciones y precarias condiciones de trabajo, además del negativo impacto que esto tiene sobre su vida familiar, su bienestar y sostenibilidad. Es una forma de trabajo que se percibe inestable y que genera incertidumbre a la hora de tomar decisiones de estudio, créditos y otras consideraciones personales, de ocupación y familiares.

Por otra parte, Argüelles Ma, L. A., Quijano García, R. A., Javier Fajardo, M., Magaña Medina, D. E., & Sahuí Maldonado, J. A. (2014) plantean un modelo predictivo que puede ser utilizado por las organizaciones para maximizar su productividad, *“utilizando racionalmente las variables contenidas en las dimensiones que lo configuran, como son: soporte institucional, seguridad, integración al puesto, satisfacción, bienestar logrado, desarrollo personal y administración del tiempo libre.”*



Un claro ejemplo lo vemos con una investigación realizada por Guadalupe, M., Hernández – Zavala, M., Hernández- Cantoral, A., Pérez, T., (2013) quienes analizan que la rotación implica también la **calidad de conocimiento** de cada colaborador. En las instituciones de salud, por ejemplo, se presenta insatisfacción al rotar entre éstas debido a que los estándares de operación son diferentes entre ellas y los trabajadores pueden caer en tareas rutinarias que frenan su avance y su deseo de ser mejores. Los empleados afirman que si se les pusieran tareas más complejas y de alta especialización, mejorarían sus propias metas personales. Además, dicen que la comunicación entre jefes es como de compañeros y que esto hace que se motiven. De igual manera, los autores Nkonki, L., y Sanders, D. (2011) afirman que se contrata, usualmente, personal no cualificado para ese sector y eso aumenta la rotación por lo que se llama la atención al departamento de recursos humanos para que tenga una mayor exigencia al momento de reclutar personal.

Otro factor de rotación está ligado a las inversiones que hacen las compañías porque muchas veces los empleados se dan cuenta de que los recursos no se utilizan de manera correcta. Los autores Cebolla, V. y Bucklitsch, C. (2010) en su investigación sobre la rotación de un centro de salud en Inglaterra, vieron que los directivos motivan a los colaboradores para que se esfuercen más en sus tareas con el compromiso de distribuir de manera equitativa el dinero que se reciba, tanto para pagos al personal como para beneficio de los centros de salud.

Stein, G., Susaeta, L., y Cuadrado, M. (2013) estudiaron la rotación en una empresa de transportes donde el ambiente suele ser pesado y aburre a los colaboradores al punto que se van. Mediante encuestas y entrevistas encontraron que *“no existe autoridad, disciplina, no hay unidad de mando, no se evidencia jerarquía, no hay equidad, no existe organización, no existen procesos establecidos según las áreas de la organización.”* Fonseca, S., López, L., Rivera, I., & Sicua, J. (2012). Además, evidenciaron que no existen formas claras de



comunicación y los mensajes no se dan de la manera adecuada, esto nos ubica en los ámbitos de comunicación, clima y cultura organizacional.

Otro aspecto importante es el que expone Moreno, R. J. (2009), el **trabajo en equipo** en las organizaciones. Afirma que se debe mantener una **comunicación formal y directa** para que la gente realice el trabajo correctamente; además, que es muy importante un buen proceso de reclutamiento de personal porque el trabajo en equipo no es sólo escoger y reunir un grupo de personas para realizar una tarea determinada, debe haber una visión amplia de lo que se va a trabajar para cumplir las expectativas.

1.4 Comunicación y Rotación

Hablar de rotación implica también pensar en la **retención** de los trabajadores, los autores Vásquez, R., De León, Y., Rodríguez, B., y Ponce, M. (2014) afirman que es importante estudiar qué hacen las organizaciones para retener a sus colaboradores, debido a que mantenerlos a gusto y demostrarles que su trabajo tiene valor, les motiva. Es de vital importancia retener a los mejores colaboradores porque enseñan a otros, tienen un alto sentido de compromiso con la empresa y se preocupan porque sus aportes impacten positivamente en los resultados; además, sirve entender que muchos trabajan en algo que no les gusta, y que eso los agota mental y físicamente en detrimento de la productividad y el clima laboral, pero reconocerlo permite tomar decisiones de cambio de cargo que eviten la rutina, desanimen e impulsen a buscar otros horizontes laborales.

Duncan, L. (2014), hace responsable al área de comunicación de rescatar en las compañías la capacidad de escuchar **el silencio** de ese trabajador que deja de rendir como debería, que no tiene capacidad alguna de tomar decisiones, que se abruma con la inflexibilidad y con el hecho de que mucho de su tiempo extra no es retribuido por no ser considerado un valor agregado, sino como un trabajo más por realizar. El autor concluye, como los demás, que **los bajos salarios** hacen que los colaboradores se **desmotiven** y al **no poder comunicar** la inconformidad decidan



abandonar el cargo. Por eso, dice él, al momento de desarrollar una **capacitación** del servicio para los empleados, cuando deciden hacer parte de una compañía, ellos deben saber que cuentan con garantías si necesitan algo o ante cualquier duda. Es importante fomentar esto en la cultura de la organización para que los colaboradores se sientan parte de ésta, mejoren su productividad y tengan con ella una lealtad del 100%.

En el caso de una PYME se encontró que los factores que influyen en la rotación son el clima organizacional y la satisfacción que, aunque son diferentes, se relacionan de una manera concreta en la **percepción de las relaciones interpersonales**. Salgado, J., Remeseiro, C., e Iglesias, M. (1996) dicen que aunque su investigación fue realizada varios años atrás, al día de hoy sigue pasando lo mismo, puede que en la organización haya un clima laboral favorable, pero si no existen conexiones gratas entre los colaboradores muy posiblemente éstos cambien de trabajo. Es por esto que la motivación es sumamente importante. Gallardo, E., Sellares, M., e Ivern X. (2007) hacen énfasis en ello con el siguiente comentario:

Una de las principales evidencias a destacar es que la **motivación** laboral debe ser un compromiso entre dos partes: el **trabajador** y la **organización**. Es más, interesaría que fuese un compromiso a largo plazo pues es la retención de nuestro capital humano lo que se pretende, al ser la base de una posible ventaja competitiva sostenible. Además, hoy en día uno de los principales problemas existentes en las organizaciones es el alto índice de rotación del personal lo que provoca pérdidas astronómicas para la empresa, ya no sólo económicas sino intelectuales. Gallardo, E., Sellares, M., y Ivern X. (2007) Pág 8.

Luego de revisar las razones que podrían hacer que la gente trabaje motivada se encuentra el buen clima organizacional y que su mejoramiento está en relación



directa con una buena **comunicación interna**, que ésta puede incrementar el nivel de **desempeño** de cada colaborador; pues a través de ella es posible implementar estrategias para que los colaboradores se sientan a gusto en sus puestos de trabajo, tal como sugiere Lavelant, L., (2010):

Un conjunto de planes de mejora en la gestión de la comunicación interna para lograr la motivación mediante la difusión de los beneficios, los cuales van desde una mejor difusión de estos, una mayor y más eficiente comunicación entre jefes y equipos, **publicación** de los **indicadores** de evaluación del personal sobre su desempeño y alinear los objetivos de la empresa con los del colaborador, hasta una correcta ubicación del colaborador en las áreas. Lavelant, L., (2010) Pág 8.

Y con esto se llega a la conclusión de que mediante la implementación de un plan de mejora en la gestión de la **comunicación interna** y la **difusión de los beneficios**, se logrará que los colaboradores cambien de percepción al momento de hablar de los beneficios que se les brinda y se motiven a realizar un trabajo mejor y de calidad.

Entre los aportes de este Estado del arte sobre los procesos de comunicación, la rotación y el clima organizacional, quedan claros los motivos por los cuales los colaboradores salen de las organizaciones: por voluntad propia, por decisión de la empresa o del tercero contratante en los casos de outsourcing.

Por otro lado, los autores Buentello, C., Valenzuela, N., & Benavides, I. (2014), buscan una respuesta a las causas que originan la rotación de la empresa Sabritas en Piedras Negras, México, concluyen que la poca relación entre los trabajadores y sus jefes, y el bajo salario son las principales causas de la rotación y encuentran que detrás de un cambio de empresa se ocultan la desmotivación, el descontento y la insatisfacción; el resultado de su diagnóstico les permite sugerir que para que el nivel de rotación baje y la productividad aumente se deben crear



programas de incentivos y sensibilizar a los directivos acerca de la importancia que tiene el que los colaboradores sean tomados en cuenta y participen en la toma de decisiones, a la luz de la misión, visión y cultura organizacional que conforman su identidad y acorde con la imagen que proyecta, no en vano se afirma que los empleados son embajadores de la marca.

Para complementar lo que se ha dicho sobre la rotación en México, los autores Zarazúa V (2013), J & Gutiérrez, P. (2004) muestran cómo la buena selección de personal es benéfica para la organización, además llaman la atención en el sentido de que no se debe confundir “rotación” con “movilidad” debido a que el crecimiento de una empresa requiere nuevos colaboradores que es a lo que se refiere el último término.

Ahora bien, no se puede desconocer que los factores de rotación dependen también de la economía del país donde se encuentra la organización y el sector económico en el que se desarrolla su negocio, de hecho Moreno, L., López, V., & Marín, M. E. (2014), afirman que los sectores con mayores tasas de rotación son el de la electrónica, el vidrio y el médico, mientras que las menores están en la mecánica. Estos mismos autores realizan una investigación (2014) en la cual muestran la rotación del sector hotelero; descubren que es de suma importancia **la capacitación como aspecto para seguir en el puesto de trabajo**, debido a que se relaciona con las **habilidades y destrezas**; claro está que el trabajador tiene que mostrar interés en formarse a sí mismo, y los directivos, en identificar quiénes la requieren y en qué áreas que le aporten a la empresa y mejoren el nivel del talento humano de la organización.

Por otro lado, el clima organizacional es trascendental para cualquier colaborador, ya que esto va a influir en su calidad al momento de trabajar; sin embargo, las organizaciones lo dejan en segundo plano porque no se dan cuenta de que por la falta de comunicación entre jefes y colaboradores se genera desmotivación y baja productividad, porque no se explica les la importancia de su rol y porque se



descuidan aspectos que los hacen sentir personas y no máquinas al servicio de un negocio.

Gracias a las bases de datos de la Pontificia Universidad Javeriana y a otros sitios de búsqueda como Google Academics, se pudieron recopilar investigaciones, trabajos de grado, libros y artículos con información valiosa para este estudio.

¿De qué manera los procesos de comunicación se convierten en un factor fundamental de cara a la rotación de personal en las organizaciones y qué implicaciones tiene en colaboradores y directivos? Estos interrogantes se irán resolviendo a lo largo de esta investigación.



CAPÍTULO 2

LA COMUNICACIÓN COMO FACTOR FUNDAMENTAL EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

2.1 Comunicación organizacional como ciencia aplicada

La **comunicación organizacional** es parte de las ciencias sociales desde hace más de tres décadas. Esta disciplina o conocimientos sistematizados sobre una materia se centra en el análisis, organización, diagnóstico y perfeccionamiento de la organizaciones con el fin de **mejorar la relación** entre sus miembros y entre estos y sus públicos externos e internos, para fortalecer la **identidad** y tener un mejor **desempeño**. Se van a tratar autores como Irene Trelles Rodríguez (2001) quien hace un recorrido a través de la historia del desarrollo de la comunicación organizacional y encuentra su inicio en Estados Unidos y Europa. Afirma que se relaciona con diferentes conceptos como comunicación empresarial, institucional, organizativa y corporativa.

Por otro lado, el autor Fernández Collado (1995) uno de los autores que más influye en este tema, define la comunicación organizacional como “*el conjunto de mensajes que se **intercambian** entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio*”; además, la entiende como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a **facilitar y agilizar el flujo de mensajes** entre ellos; o bien, **influir** en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. Collado (1995)

La **comunicación organizacional** no se produce, como ya se ha dicho, sólo al **interior** de la entidad, sino también con el **entorno**, por tanto, puede hablarse de comunicación **interna** (aquella que se efectúa entre los miembros de una



colectividad laboral) y comunicación **externa** (la que tiene lugar desde la organización hacia su medio exterior y viceversa).

A partir de dicho concepto se llega a la **comunicación interna** que es la que servirá a esta investigación, entendida como las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los integrantes de la empresa, mediante la circulación de mensajes a través de los diferentes medios de comunicación que se tengan a disposición, con el objetivo de promover la unión y dar razones para que la gente se motive y, de esta manera, alcanzar las metas establecidas por la organización.

Continuando con Fernández Collado, éste afirma que existen herramientas como las relaciones públicas, la publicidad y la publicidad institucional que complementan el trabajo que se realiza al interior de una organización. Se debe tener en cuenta que los **procesos comunicativos** siempre van a implicar una **interrelación** de personas que comparten **información** entre sí, a través de la construcción, emisión y recepción de **mensajes** para lo cual siempre habrá que considerar la fuente, el mensaje, los canales o medio, el receptor, los efectos y la retroalimentación.

Entonces, la comunicación organizacional o comunicación corporativa y la comunicación interna van a ser un sistema o conjunto de procesos de construcción de **símbolos, significados compartidos e intercambios de información**, establecidos por los mismos integrantes de la organización para interactuar entre ellos y con su entorno. Es por esto, que Trelles insiste en que:

La comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas



transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes. Trelles (2002)

No menos importante es hablar sobre la **comunicación interna** como un factor en las organizaciones. Según Pizzolante (2004), ésta define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

Las organizaciones requieren desarrollar **estrategias de comunicación interna** para todo el personal, ya que esto permite crear un **clima de confianza, empatía**, sobre todo, **reconocer los aspectos emocionales y mentales que experimentan las personas** en sus áreas de trabajo. A través de esas estrategias se humaniza a la empresa de cara a su principal público interno, los trabajadores. La estrategia de comunicación se materializa mediante un manual de gestión que, como dice Pizzolante (2004), es un instrumento que sintetiza, explicita y define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa. Algunas consideraciones que se deben tener al respecto son:

- La organización de la dirección de comunicaciones: No se puede improvisar su quehacer debe ser visto como una actividad seria que aporta a la estrategia empresarial.
- Las normas generales de comunicación: El estilo propio como la organización asume la comunicación, sus formas de relacionarse con sus públicos internos y externos.
- El mapa de públicos internos y externos: Para evitar trabajar en medio de la incertidumbre y planificar sin conocimiento.
- Plan Anual de comunicación: Estado de la imagen, los objetivos y los programas de comunicación.
- Diseño de un plan de Comunicación: Que sea coherente con el esfuerzo de la empresa por transmitir sus mensajes a sus diferentes audiencias.



Para Italo Pizzolante “La **comunicación** empresarial se hace **estratégica** en la medida que sabemos **dónde estamos y a dónde queremos llegar**”. La visualiza mediante tres conceptos básicos: **cultura, identidad e imagen** porque tienen que ver con **el intercambio de valores globales** que hace la empresa **con** sus diferentes **públicos**, lo que, en su dimensión total, es una herramienta poderosa para gerenciar de manera eficaz la imagen propia. Él asegura que las empresas deben procurar “una comunicación corporativa y estratégica que asegure la **coherencia, consistencia y permanencia** de la reputación y en consecuencia una confianza en la empresa que sea sostenible en el tiempo, y que se extienda a los productos que fabrica, servicios que presta y los procesos de relación con los públicos internos y externos que ella posee”.

Enfoques comunicativos en las organizaciones

Habiendo hablado ya de herramientas vale la pena considerar los enfoques comunicativos en las organizaciones:

Mecánico	Psicológico	Sistémico
Flujo de mensajes vertical – descendente que tiene su atención en la información y las redes formales de comunicación.	Tiene como prioridad los factores humanos de la comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas que tienen como objetivo fomentar la participación, la motivación y la confianza de los trabajadores.	Incorpora el concepto de redundancia en relación inversamente proporcional a la incertidumbre, maneja flujos de comunicación multidireccionales.
Poco interés en la retroalimentación que, de hecho, es insuficiente.		Aplica el trabajo grupal e incentivo la retroalimentación.
No hay interés en las relaciones con el entorno		



Las organizaciones que operan bajo esta perspectiva se caracterizan por la rigidez y el poco dinamismo, así como por la acentuada distancia entre la dirección y sus subordinados, con una consecuente falta de participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones.		
---	--	--

Tabla No. 2. Elaboración propia basada Pizzolante

2.2 División de la Comunicación Interna según Robbins.

Según Robbins (1999), la comunicación interna se divide en tres tipos:

<i>Comunicación descendente</i>	Cuando fluye del nivel directivo del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes y gerentes para asignar metas, dar instrucciones, informar a los subordinados acerca de las políticas o procedimientos y retroalimentar acerca del desempeño. Para eso utilizan reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales y correos electrónicos.
<i>Comunicación ascendente</i>	Fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para dar retroalimentación a los de arriba, para informarles acerca del progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Gracias a ella los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros y con la organización. Los medios más habituales son: correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.
<i>Comunicación lateral</i>	Se da entre los miembros del mismo grupo de trabajo, entre pares; al mismo nivel, entre quienes no hay una marcada relación de autoridad y poder, sino más camaradería. Utiliza las comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, correos electrónicos y retroalimentación en reuniones.

Tabla No. 3. Elaboración propia según Robbins



Como se ve, los **mecanismos** que se utilizan para comunicarse son en esencia **los mismos**, sólo **cambia** el **contenido de la información**, la **condición de** autoridad de quien la ofrece, la **posibilidad de dialogar** y llegar a **acuerdos** y la **oportunidad de participar**.

En los tiempos actuales se hace un **uso indiscriminado** y, a veces, **excesivo** de la **tecnología** para comunicarse, pensando que ésta es lo más importante cuando en realidad siempre será **irremplazable la comunicación directa, personal**; el cara a cara, donde no solo se tienen las **expresiones verbales**, sino también las **no verbales**, esas que permiten percatarse de percepciones, **sensibilidades**, **emociones y posturas**, etc..

Después de ver los diferentes tipos de comunicación interna es básico analizar cómo se gestiona la comunicación interna, y de eso nos habla Jesús García en su libro Comunicación Interna. *“La gestión de la comunicación interna se enfoca en todas las acciones y metodologías aplicativas en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permitan un mejor desarrollo en la organización.”* (García. 1998). Algunos factores críticos en la Comunicación Interna son:

- El apoyo decidido de la **alta dirección**, donde se toman las decisiones estratégicas.
- **La profesionalización** de sus funciones y decisiones: Capacitación completa y técnica sobre liderazgo organizacional.
- **Los recursos económicos**.
- La promoción de espacios de **participación** y retroalimentación por parte del personal.



La **Cultura Organizacional** está bajo responsabilidad de la comunicación interna. A partir de ella se fomentan los valores, hábitos, costumbres, símbolos, comportamiento de la organización, su sello o estilo corporativo. La cultura organizacional se debe tomar como marco o plataforma para la implementación de una gestión ya que alimenta y sirve a la comunicación. Robbins (2009) afirma que el término de cultura nace al interior de las organizaciones en la interacción de los colaboradores, dentro y fuera de ella.

El papel de la comunicación es trascendental porque es en un eje transversal de todas las dimensiones organizacionales. Algunos ámbitos de la comunicación en las organizaciones son:

<p style="text-align: center;">Información</p> <p>Incluye todas las normas que permiten que la organización trabaje acorde con los objetivos establecidos</p>	<p style="text-align: center;">Divulgación</p> <p>Involucra todos los aspectos para captar la atención, persuadir y convencer a las personas en pro de la organización, como los boletines y publicaciones organizacionales.</p>
<p style="text-align: center;">Formación y socialización</p> <p>Focalizado en fomentar la cultura institucional por medio de actividades de capacitación y recreativas, celebraciones y eventos organizacionales.</p>	<p style="text-align: center;">Participación</p> <p>Promueve la participación asertiva de los integrantes del plantel laboral. Incluye el trabajo en equipo, el reconocimiento y todas las formas de retroalimentación como decisiones, sugerencias o propuestas</p>

Tabla No. 4. Elaboración propia según Robbins

Todo lo anterior remite a develar los principios gerenciales de la comunicación interna para la creación de un modelo de gestión:

1. **Ineludibilidad:** las personas siempre comunican y las empresas también.
2. **Mediación:** la comunicación siempre será un medio y no un fin en sí misma. El fin siempre será la persona, el individuo.



3. **Facticidad:** el mayor error de la comunicación es suponer que la comunicación ya se ha dado.
4. **Responsabilidad:** el responsable de que la comunicación produzca un buen resultado será el emisor y no el destinatario.
5. **Adaptación:** la comunicación siempre debe adaptarse de emisor a receptor.
6. **Taxonómico:** la comunicación puede usar todo los canales que considere apropiados según la naturaleza del mensaje.
7. **Evaluación continua:** debe existir siempre un sentido de mejora continua sobre cómo se está llevando a cabo la comunicación en los distintos contextos.
8. **Globalidad:** la comunicación interna va de la mano de la externa.

Muchas veces falta complementariedad entre ellos y esto hace que la comunicación se vea afectada. De hecho, la comunicación interna puede ser frágil y vulnerable, presentar barreras que disminuyen su efectividad como son:

- Físicas: deficiencia técnica de los canales y soportes
- Fisiológicas: limitaciones orgánicas de los receptores
- Sociológicas: disputas de los comunicantes
- Culturales: diferencias intelectuales o de mentalidad entre los comunicantes.
- Administrativas: sistemas inadecuados en la organización
- Lingüísticas: desconocimiento de los códigos o signos
- Psicológico: Trastornos personales y problemas de carácter, como depresión, ansiedad, irritabilidad entre otras conductas.



Siempre habrá que tener en cuenta el **plan estratégico** de la gestión de la comunicación en consonancia con la estrategia corporativa, y es importante utilizar las diferentes formas de comunicación: oral, escrita, digital, etc., ésta última relacionada con las nuevas tecnologías de la información y comunicación que favorecen el desarrollo de las actividades de comunicación en la organización.

Dentro de las estrategias de comunicación según Cervera (2008) tenemos:

- Resumen Ejecutivo: Visión general del plan de comunicación que se quiere alcanzar.
- Procesos de comunicación: Descripción del proceso de la comunicación
- Implementación: Temas claves que incluyen objetivos, mensajes, público meta, medios de comunicación, tiempo, presupuesto etc.
- Control y actualización de la imagen corporativa.
- Desarrollo de herramientas de comunicación interna: memos, circulares, buzón de sugerencias, intranet, cartas al personal, folletos (inducción, instrucción, capacitación, guías, etc.), manuales (seguridad, higiene, salud etc.), carteleras, reuniones, pendones, publicaciones (newsletter, revista interna, periódico), y la red electrónica (web, correo electrónico, teletexto), etc.

La comunicación en la administración de recursos humanos es vital al momento de hablar de planeación, organización, desarrollo y coordinación del personal, así como también en el control de técnicas capaces de promover su eficiente desempeño; a la vez, el clima y la cultura organizacional para que la empresa sea consistente entre lo que dice ser y lo que proyecta, para alcanzar los objetivos individuales relacionados, directa o indirectamente, con el trabajo. Igual lo es para conquistar y mantener a las personas en la organización, con una actitud positiva y favorable a las expectativas empresariales.



2.3 Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente un área de prestación de servicios al personal de las organizaciones pero al mismo tiempo es la puerta de acceso de los potenciales colaboradores. Sus funciones varían según el tipo de organización pero en muchas funge como asesoría a la gerencia y los departamentos.

- Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados que se reflejen en las finanzas.
- Responde por el bienestar del personal y la armonía laboral.
- Defiende al empleado
- Se involucra en gestión de los procesos operativos.

Sus objetivos o logros que pretende alcanzar se derivan de las metas de la empresa con una mirada integral (creación, prestación o distribución de algún producto o servicio). Lo principal es mejorar la productividad del personal con criterios que involucren responsabilidad desde el punto de vista estratégico, ético y social. Según el libro *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles para crear una organización de alto rendimiento* de Margaret Butteris, el objeto de es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios. Dentro de estos objetivos están contenidos cuatro tipos:

Corporativos Funcionales Sociales Personales	Complementados con	Crear, mantener y desarrollar al personal. Desarrollar habilidad y motivación. Alcanzar eficiencia y eficacia. Contribuir al éxito de la empresa. Responder de manera ética y social. Apoyar las aspiraciones del personal.
---	--------------------	--



Cabe darle relevancia a lo que tiene que ver con las aspiraciones del personal porque la gente se debe sentir a gusto donde trabaja y con las suficientes garantías para que se motive a hacerlo.

Ubicación en el organigrama



En la gráfica anterior podemos ubicar la posición del departamento de personal en una empresa que tiene plenamente definida la función de la Administración de Recursos Humanos. La posiciona como un área directiva que tiene relación con todas las demás en todos los niveles de autoridad.

Seleccionar y mantener a la gente en una organización supone diferentes acciones del área o departamento de recursos humanos, acciones que con la ayuda de los procesos de comunicación se pueden cumplir de manera oportuna y acertada, entre ellas están:

1. Identificación y reclutamiento de personal

El reclutamiento involucra los procedimientos para atraer candidatos potenciales idóneos a un cargo en la organización mediante una convocatoria. “Es una



actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han determinado las necesidades de personal y los requisitos de los puestos de trabajo, es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados de entre los cuales se pueda hacer la selección. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.” Consiste en atraer a los individuos que podrían servir a los intereses de la organización y obtener informaciones respecto de ellos para decidir si son admisibles o no.

El reclutamiento es, básicamente, un proceso de **comunicación** de mercado: exige **información y persuasión, imagen y reputación**. El inicio del proceso depende de los requerimientos de personal por parte de la dirección que aspira escoger entre una selección de candidatos aptos y referentes a necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

2. Selección

Comprende tanto la convocatoria como la recopilación de información y referenciación sobre los candidatos y la determinación de a quién deberá contratarse. Reclutamiento y selección deben considerarse como dos fases de un mismo proceso que culmina con la escogencia entre los candidatos reclutados, de aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse a la vacante. La adecuada escogencia se dará si la persona tiene formación y habilidades requeridas, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de la organización.

Soluciona dos problemas básicos:

- a. La adecuación de la persona al cargo
- b. La eficiencia de la persona en el cargo

En la actualidad las técnicas de selección del personal son cada vez más afinadas, se han fortalecido las fuentes, son mucho más efectivas y permiten a las empresas hacerse a los candidatos idóneos, al evaluar su potencialidad física y



mental, y su aptitud para el trabajo, utilizando técnicas como la entrevista, las pruebas psicosométricas, los juegos de roles, etc.

3. Diseño, descripción y análisis de cargos

Un cargo puede definirse, según Chruden y Sherman, “como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.”

La descripción es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen su naturaleza y que lo hacen distinto de otros, las responsabilidades de cada puesto y las cualidades de quienes los ocupan. Consiste en una relación de atribuciones o tareas (lo que quien lo ocupa hace, el quehacer), de los métodos empleados para su ejecución (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué).

El análisis es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con cada cargo. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el empleo.

4. Evaluación de Desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Generalmente, se hace a partir de programas formales basados en información respecto a los empleados y a su desempeño. Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas para potencializar su desarrollo.

5. Compensación

Está dada por el salario. Su función es remunerar de manera monetaria el servicio prestado por el empleado, su trabajo; previo cumplimiento de sus tareas en tiempo, modo y lugar, según manda la ley laboral.

6. Beneficios Sociales



Son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados; pueden ser financiadas total o parcialmente por la empresa. Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de motivación y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones en cuanto a su bienestar y futuro.

7. Higiene y Seguridad

Actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar a los empleados, las condiciones personales y materiales de trabajo dentro de un cierto nivel de salud y seguridad. Según el concepto de la Organización Mundial de Salud (OMS), la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, no se puede limitar solo a la ausencia de enfermedad. Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también, la prestación de servicios médicos y enfermería, primeros auxilios. Según el tamaño de la empresa, también le atañen las relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado.

8. Entrenamiento y Desarrollo

Se encarga de desarrollar iniciativas de formación para respaldar cultura, valores, principios, negocio y operación; de capacitar en corto plazo a quienes ocuparán los puestos, así como también de suministrar a los empleados formación para su desempeño laboral, para obtener mayor productividad en un ambiente grato. Debe responder por la calidad de los procesos productivos de la empresa, el aumento del conocimiento y la pericia en el quehacer que corresponde a cada cargo. Esto incluye desarrollar el talento ejecutivo, el personal con mayor potencial, incluyendo la planificación de sucesiones.

9. Relaciones Laborales



Se basa en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo.

10. Desarrollo Organizacional - DO

Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total. Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en sus procesos y estructura.

11. Bases de datos y sistemas de Información

El concepto sistema de información gerencial (SIG) se relaciona con la tecnología informativa que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los directivos puedan tomar decisiones informadas y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

12. Auditoría

Se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal y la evaluación de su funcionamiento actual. Suele emitir un concepto de cumplimiento y de no conformidades, acompañado de recomendaciones para mejorar. Su función es mostrar cómo está funcionando, detectar prácticas y condiciones perjudiciales para la empresa y su entorno, hacer estudios costo/beneficio, entre otras.

Evolución de la Gestión de Recursos Humanos

	Ayer	Hoy
Rol	Político Centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y	Hace anuncios, dirige	Predice requisitos futuros de personal



selección de personal	entrevistas y chequea referencias	(tendencias) y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para convertirse en un lugar atractivo para trabajar.
Retribución	Transaccional, centrada administrativamente. Prácticas incoherentes	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan retribución y actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo individual	Informal Depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa Elaboración de planes para contratar nuevos colaboradores
Empleado	Errático e incoherente	Planes de comunicación y acción basados en visión, valores y planes
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

Cuadro No. 5. Elaboración propia

Con el cambio que han tenido las funciones de Recursos Humanos se espera que cada dirección se haga cargo de muchas de las actividades. Se espera que los directivos:

- Hagan más entrevistas y contrataciones por su cuenta, sin depender de RH. Se involucren, participen y responsabilicen de la consecución del personal adecuado.
- Fomenten el cambio y ayuden a los empleados a largo plazo, comuniquen la visión y la dirección empresarial, expliquen las necesidades de cambio y refuercen y respalden las nuevas directrices.
- Manejen sistemas de gestión por resultados.
- Reconozcan la necesidad de reestructuración y reingeniería y pongan en marcha los procesos.



- Hagan seguimiento de indicadores empresariales y de RH. Que midan la eficacia de una estrategia en la empresa.
- Compartan responsabilidades con RH en el desarrollo de ejecutivos y empleados y en la planificación de sucesiones, asegurándose de ofrecer a todos iguales oportunidades para desarrollar sus habilidades y competencias.

2.4 Rotación de Personal en las organizaciones

Es importante tener claros los conceptos anteriores para entender el objeto de investigación, la comunicación en la gestión de personal y de manera más específica en la rotación, término que Jiménez G, (2003) explica así:

“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.” Jiménez G, (2003)

Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros, con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de un periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales y sirve solo si es posible hacer comparaciones, diagnósticos y promover disposiciones, inclusive con carácter de predicción. Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados.

Esto deja claro que la rotación afecta el **clima organizacional** y para entenderlo se toman en cuenta varias consideraciones en cuanto al término; entre ellas se plantea que no todas las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, pues pasa también por



atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de ésta se ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer quienes definen el clima como:

“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”

Aldag, R. J. y Brief, A. P (2010).

El otro enfoque es subjetivo y fue expuesto por Halpin y Crofts como “La opinión que el empleado se forma de la organización”.

El enfoque más reciente sobre la descripción del término es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1978), ellos hablan del clima organizacional como: “Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”

Luc Brunet (1987), a su vez, señala a los investigadores James y Jones, quienes definen el clima organizacional desde tres puntos de vista:

- La medida múltiple de atributos organizacionales: considera al clima como “Un conjunto de características que:

a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica)

b) son relativamente estables en el tiempo

c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

- La medida perceptiva de los atributos individuales.



Esta definición de clima lleva nuevamente a pensar en la coherencia y la consistencia porque lo que es definido por la organización se pone en juego todo el tiempo en la experiencia que tienen quienes trabajan en ella, su percepción y comportamiento, así como la actitud de la organización para con ellos.

Para que todo lo anterior se dé es importante revisar los diferentes tipos de comunicación que se dan en una organización y se considera relevante la forma como Cees Van Riel los presenta:

Comunicación de marketing	Comunicación organizativa	Comunicación de dirección
<p>Término general que se refiere a la publicidad, promociones de venta, marketing directo, patrocinio, ventas personales y otros elementos del <i>mix</i> que contienen, principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios.</p>	<p>Se ocupa de las relaciones: con las administraciones públicas, los inversores; la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna.</p> <p>Todas sus manifestaciones están dirigidas a los públicos objetivos de la entidad, es decir, a los públicos con los cuales tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta.</p> <p>Toda forma de comunicación utilizada por la organización fuera del campo del marketing, pues en muchas empresas, las formas de comunicación organizativas mencionadas son parte de la actividad de</p>	<p>Es asumida en gran parte por los directores al delegar, "lleva a cabo el trabajo a través de otras personas". Incluye planificación, organización, mando, coordinación, y control (Fayol, 1949).</p> <p>La dirección sólo es posible con el consentimiento de aquellos a quienes se dirige. Dicho de otra forma, no se puede dirigir quien no quiera ser dirigido.</p> <p>Como consecuencia, uno de los papeles del director es el de convencer a sus subordinados de que las metas deseables de la organización son alcanzables.</p> <p>En éste ámbito, la comunicación es esencial para transmitir autoridad, pero</p>



	relaciones públicas.	también para lograr cooperación (Timm, 1986) de quienes tienen a cargo alcanzar las metas.
--	----------------------	--

Tabla No. 6. Elaboración propia basada en conceptos de Cees Var Riel

Todas estas formas de comunicación intervienen en la gestión de recursos humanos, soportan sus acciones.



CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

Los objetivos se van a ir cumpliendo a medida que las organizaciones con las que se tiene pensado trabajar aprueben el manejo de ciertas técnicas de investigación, las cuales serían: observación, grupo focal, encuesta y entrevistas personales. Luego, se va a realizar un diagnóstico para cada organización con el fin de ubicar el nivel en que se encuentra con respecto a lo que se quiere investigar y lograr.

El enfoque que se va a manejar será tanto cuantitativo como cualitativo; cuantitativo en cuanto a recolección de la información, luego se va a realizar un conteo de las encuestas para mostrar un análisis estadístico; por otro lado, en lo cualitativo se va a iniciar desde la pregunta planteada, para así tener claro lo que se va a realizar y para que se puedan analizar los datos correctamente y entregar un reporte real que beneficie e incentive al cambio a cualquier organización.

Durante varios meses se pudo trabajar desde la parte interna de las compañías con los gerentes de las organizaciones Corona y SMA. Se obtuvieron buenos resultados y se concluyó que es un buen tema de investigación y un propósito de interés el crear un modelo de gestión sostenible para evitar el alto índice de rotación y así, durante el periodo de tesis, trabajar directo con los colaboradores, hacer entrevistas y encuestas que arrojen resultados que motiven un cambio y permitan su aplicación por parte de pequeñas y grandes organizaciones.

Ahora bien, el proceso de selección en la empresa empieza con la **identificación** de los puestos donde hay **vacantes** para publicar el cargo y convocar a quienes quieran y estén en capacidad de presentarse. Cobra interés en la medida en que se haga una primera **convocatoria interna** para quienes tienen intención de ascender o cambiar de puesto; según los resultados, se busca entre candidatos externos que se presenten a la convocatoria. Cuando se hace el proceso externo se miran hojas de vida que, una vez seleccionadas se pasan a pruebas que



permiten evaluar la idoneidad para ocupar o no el cargo. A las personas que no quedan elegidas se les hace una retroalimentación para que sepan en qué fallaron y las razones por las que no fueron contratados.

Este hecho evidencia la preferencia que se tiene con los empleados actuales al ser llamados en la fase inicial de la selección. Esto es en sí mismo un factor de motivación que lleva a la gente a querer mejorar sus condiciones y para eso a formarse mejor, a cumplir con diligencia en sus cargos, a destacarse para ser tomado en cuenta en futuros cargos. Caso contrario, si la preferencia fuera dada a extraños que se postulen a través de un proceso de convocatoria, el impacto interno sería devastador porque la gente no tendría una motivación para luchar ni expectativa de mejoramiento en su bienestar y sólo le quedaría la opción de cambiar de empresa o trabajar en una zona de confort que puede convertirse en rutina e impactar de manera negativa la productividad del grupo de trabajo y, por ende, de la organización.

La gente desmotivada se convierte en una especie de virus que invade el ambiente, que afecta la emocionalidad, promueve conflictos, aumenta errores y convierte en una rutina interminable cualquier expectativa laboral.

La comunicación cobra sentido cuando se en la estrategia es claro que toda la gente se tiene que sentir identificada con la organización, con sus metas y logros. Si toda la estructura está alineada con las estrategias y procesos llegarán los buenos resultados y recompensas.



Gráfica No. 2. Elaboración propia.

Cuando se da relevancia al hecho de entregar beneficios conbase en resultados, es clave en primera instancia definir la compensación adecuada, pues se trata de



que la persona se sienta reconocida por su trabajo, no necesariamente de manera monetaria porque hay intangibles que la gente valora y que se han dado a conocer como salario emocional, entre ellos pueden estar una mayor flexibilidad en el trabajo (tiempo- horario y lugar-espacio), sobre todo con el auge actual del home office y teletrabajo; también se valoran mucho, especialmente en las empresas que quieren estar entre las familiarmente responsables (EFR), otro tipo de certificación, el que los empleados reconozcan que hay conciliación entre el tiempo laboral y familiar; así como actividades que mejoren el clima organizacional que también hoy se reconocen en los estudios de *Great Place To Work* y que, sin discusión, influyen en la decisión de un empleado de postularse a un cargo, cambiar de organización o hacer cambios aún más palpables en su estilo de vida para aceptar trabajar en una compañía que lo convence desde su emocionalidad, que lo compromete a él con el propósito de aquella.

Para medir resultados, las organizaciones se basan en **indicadores de gestión** que cada área de la organización define. A través de proceso de comunicación se socializan para que la gente los comprenda, entienda los parámetros de medición y lo que puede hacer para sumar a un resultado mejor que le permita destacarse como persona o como parte de un equipo de trabajo de un área en relación con las demás. Los indicadores son los que permitan hacer seguimiento, medición, comparación y modificaciones, a las acciones de comunicación.

Dichas acciones deben enfocarse en darle sentido a los indicadores para que los colaboradores hagan su propio seguimiento a las metas teniendo en cuenta el objetivo general y los cambios que se pueden hacer en el proceso. Esto implica formar al personal para que tenga auto-control, para que asuma una actitud madura y profesional frente al rol que se desempeña en la organización.

En lo que compete a la formación del personal, a cargo de Gestión Humana, hay actividades que puede realizar directamente, con profesionales de la compañía, como son las relacionadas con la inducción, cuando se abordan temas de



operación y negocio, así como los valores y demás aspectos clave en la cultura organización y convivencia en la compañía; usualmente se hacen en las propias instalaciones. Otras actividades requieren contratar entidades o profesionales externos y muchas veces se hacen en lugares externos a la organización: universidades, el campo, un club, etc.

Las actividades de formación, según como se manejen, pueden constituirse para el empleado en un beneficio; esa gestión implica:

- Encontrar la forma de que sea una propuesta de valor al colaborador, que sea pertinente, de su interés y alcanzable. Además, que le represente la posibilidad de progresar en la compañía, es decir oportunidades de desarrollo y crecimiento, nuevos retos y mayor exposición en el mercado laboral y con sus pares de la empresa y la competencia.
- Trabajar en valores y cerciorarse de que los atributos de la empresa se correspondan con los intereses del empleado, con sus expectativas, con la imagen previa que tenía de ella.

Conclusión: La formación no puede quedarse solo en competencias para el trabajo, cada vez hay que preocuparse más por centrarse en el individuo integral, en la comprensión de su contexto y expectativas futuras. Formar en liderazgo, habilidades blandas (trabajo en equipo, autonomía, integridad, autorregulación, empatía) Muchas veces esto puede ser parte del salario emocional que puede hacer que una persona prefiera una compañía en vez de otra.

Conclusión: En los procesos de gestión humana debe tenerse también un plan de marketing para vender la compañía a potenciales empleados, no es solo pautar una convocatoria en un diario de circulación nacional ni inscribirse en bolsas de empleo de gobierno o privadas, ni tampoco dejar todo en manos de las compañías de caza talentos, además porque en muchos casos las mejores se orientan a cargos de alto perfil y remuneración; para los cargos de base más se utilizan las



oficinas de empleo y las temporales pero esto no genera el mismo impacto para el posible empleado. Es igual que cuando uno busca un producto de marca en el catálogo de una tienda por departamentos, algunas veces prefiere buscarlo directo con la marca para estar seguro de que las situaciones post venta tengan la garantía de atención y prioridad de la marca y no la conveniencia del establecimiento comercial.



ENCUESTAS REALIZADAS A EMPLEADOS DE SMA

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en SMA? (aproximadamente) (35 responses)



Como se observa, el grueso de los colaboradores tiene menos de un año en la empresa, de hecho la cuarta parte apenas llega a los tres meses. Esto ya es un síntoma de rotación que deja a la compañía ante la necesidad de afrontar inducciones de manera permanente perdiendo la posibilidad de utilizar la experiencia de los más antiguos en la formación de los que recién ingresan. Además, es una situación que pone a la compañía también en una situación de conformidad frente a una realidad que, parece, no tiene modificación.



¿En qué localidad de Bogotá vive usted? (34 responses)

Suba
Soacha
Soacha
Soacha
Soacha
Funza
Funza
Funza
Funza
Ciudad verde
Ciudad verde
Ciudad verde
Suba Gaitana
Suba Gaitana
Ciudad bolívar
Ciudad bolívar
Funza
Funza
Suba Berlín
Suba aures 2
Suba
Suba Rincon
Álamos
Ciudad verde - soacha
Madrid
Mosquera
Ciudad Verde
Suba san pedro



Santa fe

Esta pregunta fue muy importante debido a que se pudo observar que la gran mayoría de colaboradores se encuentran ubicados en un punto cerca a su lugar de residencia, lo cual demuestra que los niveles de motivación en cada uno de ellos es alto, ya que no tienen que desplazarse desde extremos y se ahorran dinero de su sueldo que lo pueden rendir en gastos personales. Sin embargo, hay que tener en cuenta que aquellos que aún no han conseguido un punto cerca a su lugar de vivienda es porque SMA aún no ha logrado alianzas con conjuntos en lugares cercanos. Por último hay que rescatar que de un tiempo para acá se ha venido trabajando la ubicación de cada uno con ellos con el fin de evitarles largos viajes, ha sido un proceso en el cual la gerente de SMA ha estado desarrollando pensando en el bienestar de sus colaboradores.



¿Qué rutas de acceso utiliza para llegar a su trabajo y cuánto tiempo tarda?

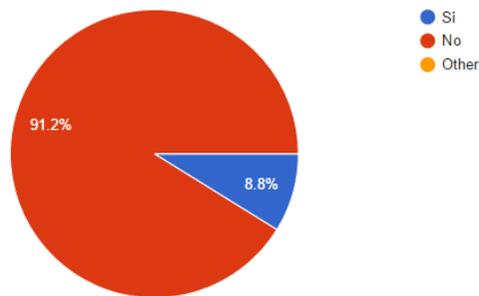
(34 responses)

Bicicleta 15 mntos
Bicicleta 15 mntos
Caminando - 10 mntos
Caminando - 10 mntos
2 busetas - 40 minutos
2 busetas - 40 minutos
Bicicleta - 10 mntos
Bicicleta - 10 mntos
Bicicleta - 30 mntos
Bicicleta - 30 mntos
Bus - entre semana una hora
En la mañana coge una ruta 1 hora y media, 5 y 30 para llegar a las 6 y 30. Sitp de devuelta, se baja en avenida Cali y luego alimentador. 1 hora - 15
Sin trancon una hora, bus normal
20 - bicicleta
Bicicleta, 20 minutos
Sito, 1 hora
Sitp - hora y media
Sitp- dos horas y media 5 y 7 30
A pie - una hora
Buseta - 45 a veces dos busetas
Bicicleta- 5 mntos
45 mntos - Colectivos
Caminando
Caminando - 20 mntos
Flota - 40 mntos
Bicicleta- 20 mntos
Colectivo - 10
Biblicleta - 19 mntos
Buseta
40 minutos - Bus
Dos de ida y de vuelta - 1 hora y media
Bicicleta - 30 mntos
Trasmilenio
Trasmilenio- 3 horas



En continuación con la pregunta anterior, las respuestas respecto a la ubicación de cada trabajador fueron favorables, muchas de los colaboradores optan por ahorrarse cierto dinero con él fin de tener más para ellos, incluso optan por utilizar medios de transportes alternativos en los cuales quizás gastan más tiempo pero lograr ahorrar, lo cual para ellos resulta muy bueno, tuvo resultado haber pensado la ubicación de residencia de cada uno de ellos para así lograr acortar distancias y que estuvieran más conformes y motivados para trabajar.

¿Ha tenido algún tipo de discriminación? (34 responses)



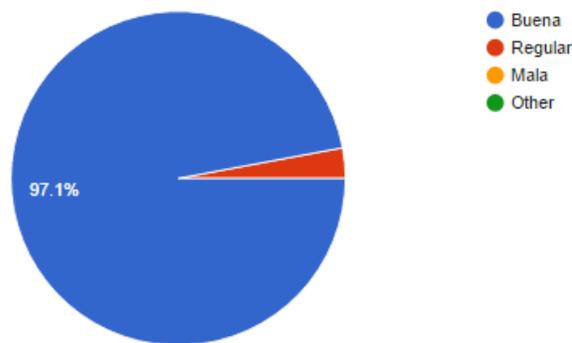
Si su respuesta fue si expliqué el por qué. (3 responses)

Inconvenientes con compañera de trabajo
Con una compañera
Por el administración



En esta pregunta, se observa que sin importar género, edad y color de piel, no existe un rechazo por ser quienes son, lo cual en la actualidad está demarcado por el hecho de que cada vez somos menos tolerantes y no aceptamos a las demás personas por lo que son, esta pregunta pudo haber sido relevante, pero nos indica que si ellos tuvieran algún tipo de inconformidad la dirían porque aunque sólo hubo tres casos en específicos, nunca se les rechazo al momento de ingresar a SMA, llegando incluso sin saber nada relacionado con el tema a trabajar.

¿Cómo ha sido su experiencia laboral dentro de la empresa? (34 responses)

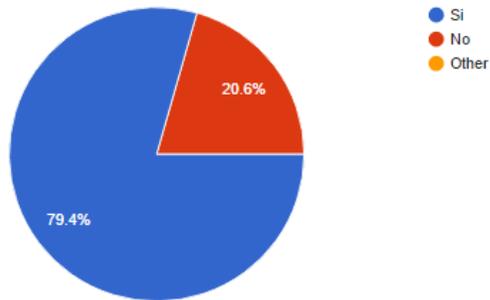


Dentro de SMA la gran mayoría se siente feliz y afirma que su experiencia ha sido llevadera y por eso continúan en la empresa, algunas razones que exponen son: pagos a tiempo, buena comunicación con el supervisor y buen ambiente laboral, quizás la clave más importante en este proceso, debido a que afirman que si el ambiente laboral fuera pesado entre compañeros, no hubieran dudado en irse, sin embargo afirman que también hay aspectos por mejorar entre ellos pero nada que no pueda ser hablado y tomado en cuenta por SMA.



¿Considera que ha adquirido nuevos conocimientos durante su permanencia en SMA?

(34 responses)



¿Cómo cuales? (27 responses)

Aprender a manejar la guadaña
Aprender a manejar la guadaña
Limpiar piso, limpiar ascensores
Limpiar, todo lo de aseo

Electricidad, plomería, jardinería
Químicos para aseo, mantenimiento preventivo de guadañas
Archivar, llenar un formulario, afiliaciones
Sobre la empresa y crecer, inducción de pisos, cronograma, supervisión
Técnicas de limpieza
Técnicas de limpieza,
Manejar los productos
Manejo de químicos, guadañas y otras máquinas
Manejo de implementos de aseo
Aprender a trabajar en torres, aprender a manejar implementos
Aprender a ser más compañeristas
Capacitación, trabajar diferente a lo que se
Manejar los productos, ascensores
Manejo de implementos de líquidos
Tener paciencia, manejo de materiales
Manejar los insumos
Manejo de insumos
Aprendizaje personal diario
Manejo de insumos



Manejo de insumos

Cómo manejar los productos, aplicar cera, indumentaria

Capacitaciones, sellar pisos

Uso de los materiales

Saber utilizar los materiales

A pesar de que en SMA no se haga un capacitación con alguien experto en el tema, las personas que llegaron a la PYME sabían desde el principio lo que tenían que hacer, debido a que la gran mayoría habían trabajado toda su vida en este gremio y por ende sabían lo básico, así tal cual como ellas lo explican, “barrer”, “trapear”, “saber limpiar un vidrio” etc..., o como lo afirman los caballeros “saber manejar una guadaña” y “saber cortar matas y hacer arreglos eléctricos” . Lo interesante de todas las respuestas fue que casi un 80% valora el hecho de haber aprendido a manejar los insumos, lo cual es importante, debido a que aunque las labores sean básicas los insumos que manejan requieren unos cuidados tanto en técnica como en protección, que requieren la indumentaria adecuada para cada labor a realizar.



¿Recomendaría usted a SMA como una empresa confiable la cual ofrece las garantías básicas para cualquier colaborador?

(34 responses)

Si

Si



Si

Si

Si

Si, porque pagan puntual, es buena, afiliación, tienes dotaciones, el supervisor es bueno

Si, por buena, cumplimiento de pagos

Si, pago a tiempo, prestaciones, salud. Para fiscales al día

Las respuestas resultan ser obvias comenzando desde el punto en que, ningún trabajador hablaría mal de la PYME, debido a que como ellos lo afirman la recomendarían para trabajar, principalmente porque genera confianza, todos dicen que el cumplimiento en los pagos siempre ha sido puntual, no hay queja alguna de algún tipo de percance a la hora de recibir su salario mensualmente, además afirman que si les pagan a tiempo ellos también pueden cumplir con sus pagos y deudas, de las cuales muchos se quejan. Otro aspecto importante que destacan es que tienen sus prestaciones y pensiones al día, entonces pueden estar tranquilos que si en algún momento les llega a pasar algo a ellos o a sus familiares, por lo menos cuentan con una EPS y una ARL que se haría cargo de algún accidente laboral o de salud. Por último, afirman que las dotaciones de insumos siempre llegan a tiempo y que les alcanza para el mes completo.



Defina la empresa en una palabra. (34 responses)

Buena
Excelente
Muy buena
Muy buena
Muy buena
Muy buena
Buenísima
Regular

Esta respuesta por más simple que se vea, resultó ser fructífera desde el punto en que la primera palabra que se le vino a la cabeza a cada colaborador fue “buena”, y aunque quizás no dijeron “excelente”, sólo hubo una respuesta en contra, con lo



cual se logra hacer un balance de SMA, esa respuesta fue justamente de una colaboradora con la cual se han tenido problemas de comportamiento y no ha logrado quedar conforme con las soluciones que se le han dado, sin embargo a pesar de que su respuesta fue “regular”, no dio un porqué de parte de SMA sino más de una experiencia personal, lo cual no afecta a esta de manera directa, ya que en general con sus colaboradores se han obtenido buenos resultados. Igualmente se sabe que hay que mejorar aspectos, porque de una respuesta “buena” a una “excelente” hay mucho camino, es por esto que día a día se trabaja en SMA por mejorar su estándar de calidad y seguir creciendo y cumpliendo con cada colaborador para tenerlo satisfecho y motivado en su día a día

ANÁLISIS DE ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS COLABORADORES DE SMA.

Luego de haber recorrido casi seis localidades en Bogotá y fuera de ella, se ha logrado hacer un análisis de contenido, y cómo se ha hablado a lo largo del trabajo de grado, el objetivo principal es entender el rol de la comunicación en la rotación de personal en la organizaciones, pero este análisis se centra justamente en la PYME SMA (servicios de mantenimiento y aseo) la cual con dos años largos ha logrado posicionarse en este gremio incrementando su número de personal y logrando cada vez más contratos en propiedades horizontales dentro de la capital y sus alrededores. Ahora bien, dentro de SMA no existen unos procesos y prácticas de comunicación que estén establecidas debido al poco personal dentro de la gerencia, lo cual resulta interesante pero a la vez preocupante ya que, tal como lo decía el gerente de Recursos Humanos de la Organización Corona Germán Cruz, es de vital importancia tener clara la comunicación dentro de la organización con los colaboradores y en pro de ellos.

Después de haber entrevistado a 33 colaboradores, se empezó a tabular las respuestas de cada uno de ellos y fue importante observar detalles mínimos que



para algunos marcan la diferencia, una parte importante de esta sistematización de experiencias fue en primera medida crear un lazo amable e informal para que ellos no se sintieran atacados y que esto no pudiera limitar sus respuestas, algo muy importante fue ir en delegación de SMA más no con Lina Parra la jefe directa, o el supervisor, ya que esto generaría preguntas como ¿Qué estoy haciendo mal? O ¿Si respondo algo que no me gusta de la PYME me pueden sacar? Entonces fue importante pensar que tipo de cosas podría molestar o predisponer a los colaboradores.

Algo importante que se tomó en cuenta fue la vida personal de los colaboradores, debido a que en la mayoría de organizaciones esto es inherente, no ven a la persona cómo un ser vulnerable con sentimientos sino cómo una máquina de trabajo y es aquí donde las motivaciones empiezan a disminuir. Por ahora se entrará a analizar cada pregunta realizada y se sacará la mayor información posible, con el fin de que esta pueda ayudar a crear un modelo de gestión para SMA, donde no se pasen por alto prácticas básicas de comunicación, y así, encontrando los puntos débiles dentro de SMA mejorar sus estándares de calidad y evitar que la rotación se incremente.

- Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.

La mayoría respuestas acertaron con el voz a voz como la manera principal por la cual se enteraron del trabajo, casi todos habían escuchado de la organización por compañeros de trabajo o familiares que habían o estaban trabajando actualmente dentro esta. La otra parte se enteró por medio de un aviso publicado en las oficinas de SMA, y de manera eficiente llevaron sus hojas de vida y así, se les pudo ubicar un punto de trabajo de la manera más rápida. Unas respuestas claves fueron aquellos que ya trabajaban en la propiedades horizontales y que, en el momento de cambio de administración y empresa de aseo, SMA les dio la oportunidad de seguir trabajando en el mismo punto y así mantener la estabilidad



laboral que venían teniendo dentro de esa propiedad, lo cual agradecen la gran mayoría, debido a que afirman que muchas veces en cambios de administración, la gente sale y no importan todos los años que trabajaron allí o los aportes que le hicieron a esta.

Lo siguiente fue preguntarles su experiencia laboral durante el periodo que llevaban trabajando con SMA, la mayoría afirma que su experiencia ha sido buena, debido a que se sienten conformes con su trabajo y eso los inspira a hacerlo mejor día a día. Hubo varios colaboradores, que llevaban tres meses o menos, los cuales dijeron que la experiencia para ellos había sido positiva pero que no podían dar casos concretos, debido a que hasta ahora se estaban acoplando a su lugar de trabajo, conociendo a sus compañeros e integrándose dentro de su punto.

Para terminar, existe un trabajo que la gerente llama “supernumerario”, estos colaboradores se encargan de cubrir los puntos en los cuales se presenta una falla por parte de alguno y así evitar que el trabajo se atrase o se presenten quejas por parte del personal.

- ¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?

Las respuestas a esta pregunta fueron favorables, la gran mayoría de colaboradores afirmaron que su ambiente de trabajo ha sido bueno, que entre compañeros han hecho su día a día más agradable y que esto ha hecho que el trabajo en equipo se haya convertido en una fortaleza y estrategia para lograr realizar las actividades de manera más puntual y correcta.

- ¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?

Aquí viene un punto clave, la gran mayoría de colaboradores no recibieron una capacitación adecuada, “debido a que en algunos casos se necesitaba el



personal lo más pronto posible e implementar una capacitación uno por uno incrementa los gastos”, esto lo afirma la gerente de SMA, sin embargo, hace énfasis en que es algo que se tiene que hacer, porque esto evita accidentes laborales y mejora la calidad del trabajo en cada punto. En este caso, existen colaboradores quienes muestran inconformidad debido a que sienten que aunque sus compañeros les hayan indicado como tenían que manejar los insumos, nunca se les hizo una inducción formal y esto tampoco ha generado una identidad con la organización, y puede que no se quejen por el hecho de no haber recibido una inducción peor no descartan tener una inducción acerca de los valores de la organización, el manejo de insumos, y maneras de hablar y comunicarse con sus compañeros. Además, se sienten motivados a tomar cursos salud ocupacional en los cuales aprendan a tomar pausas activas que eviten sentir cansancio en su día a día.

- ¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes?

Aquí hay que tener en cuenta que para ellos una comunicación formal es una llamada o una conversación lo cual no está mal. El problema radica cuando se hacen peticiones laborales, aquí no existe una comunicación formal brindada por la organización, por ende no existen protocolos ni se ve la jerarquía establecida, así pues, los colaboradores sienten que hablando únicamente con el supervisor tienen la solución a lo que necesitan, sin tener en cuenta que este va a revisar que las actividades se estén cumpliendo según el cronograma. Es claro que el supervisor entra a relacionarse con los colaboradores de una manera más íntima, hablándoles sobre cómo se sienten en su día a día o si tienen algún problema ayudándolos a solucionarlo, sin embargo, no hay unos procesos de comunicación al momento de radicar un permiso o hacer la debida revisión por cada punto. Muchos afirman que la comunicación ha sido buena y que nunca les han tenido que llamar la atención por algo grave que les haya pasado, pero así mismo, nunca los han felicitado por el trabajo realizado o les han dado incentivos para que sigan igual o mejor. Así pues, no existe una comunicación formal sino



informal, en la cual los mensajes son claros pero no se deja constancia de lo hablado o de los acuerdos u objetivos que cada uno de ellos tienen establecidos.

- ¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?

Aquí el análisis de cada persona se toma a partir de qué tanto se siente incluido dentro de la organización, es decir, el hecho de trabajar o realizar actividades no hace que se sientan parte de SMA, muchos colaboradores afirman que se sienten tomados en cuenta en decisiones en conjunto con sus compañeros o su supervisor, lo cual resulta positivo al momento de crear estrategias de trabajo entre ellos mismos, y aunque no digan que no se sienten incluidos en la toma de decisiones directamente con SMA, sienten que podrían dar más de lo que hacen, y ahí es donde hay fallas, debido a que al no tener una identidad clara de esta, intentan hacerse notar más, pero no hay nadie quien los tome en cuenta, volviendo al punto de que el supervisor únicamente se encarga de su trabajo y nada más, entonces ahí está el problema, sin embargo, se ha hablado de trabajar más la motivación dentro de los colaboradores y tener en cuenta todo lo que para ellos es importante y pueda ser de ayuda así sea poco para SMA.

- ¿Siente que puede aportar algo positivo a la empresa?

La experiencia de haber podido conocer 33 personas, fue quizás la mejor manera de crear una conexión con cada uno de ellos, el hecho de que pudieran decir que siempre pueden aportar algo positivo a SMA comenzando desde realizar las actividades de la mejor manera, o poner toda su mejor energía para que todo salga bien y no tener problemas con nadie, muestra sin lugar a dudas a los satisfechos que se sienten por tener un trabajo. Puede que algunos de ellos no se sientan totalmente felices, ya que tener feliz a todo el mundo es algo difícil, pero la gran mayoría siente que aportar conocimientos a sus compañeros es ir más allá de lo que ellos mismos podrían creer que podían hacer. Por eso es importante tener en cuenta que aunque haya fallas dentro de esta, la gran



mayoría se encuentran conformes con su trabajo con lo que hacen y esto sin lugar a duda aumenta la productividad de SMA.

- ¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?

Los seres humanos por naturaleza solemos ser conformistas, y aquí en la mayoría de respuestas se confirmó la premisa, la gran mayoría afirma que no necesita un cambio actualmente, ya que cuentan con lo básico y creen que necesitar algo más quizás sobraría, sin embargo hubo respuestas diferentes, algunos colaboradores sienten que se deberían crear estrategias o tipos de motivaciones en las cuales ellos pudiesen sentir identificados. Pasa muchas veces, que los colaboradores esperan un detalle, así sea en su cumpleaños, día de la madre o el padre, bonificación de navidad etc... Hay que tener en cuenta que los pequeños detalles generan grandes cambios y es aquí donde se piensan crear procesos de comunicación motivados a la felicidad de los colaboradores. Entre risas, uno que otro colaborador habló de dinero como factor de felicidad, sin embargo, son conscientes que hay unas leyes establecidas por el gobierno y que aumentar el sueldo, por ahora, no es una opción viable, sin embargo no dejaron de lado las motivaciones que creen necesarias para mejorar su día a día, como los incentivos que se mostraron anteriormente.

- ¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?

Esta respuesta es el cierre de un trabajo que se ha ido realizando por casi año y medio, y es gratificante el saber que los colaboradores agradecen día a día por tener un trabajo estable, y además de esto, el ambiente laboral es de gran importancia para querer ir todos los días a sus puntos de trabajo y aquí es fundamental el clima organizacional que se da en todos los puntos

. Pero lo más motivante es tener una familia por la cual tienen que responder, ellos dicen que es la mayor motivación, ir a trabajar pensando en que en la tarde van a



poder reunirse con sus hijos o familiares, y eso quizás es lo que más agradecen. De igual manera afirman que es muy importante recibir una remuneración económica por lo que hacen, esto los ayuda a cubrir gastos y deudas que tienen.



CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

En términos de cultura organizacional, SMA (servicios de mantenimiento y aseo) tiene una ventaja muy fuerte ya que las personas están satisfechas con el ambiente de trabajo (como lo dicen las encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores), lo que facilita la ejecución y la implementación de nuevas estrategias que impliquen cambio, basadas en el mejoramiento de la organización. Ahora bien, aunque los resultados hayan sido positivos, hay que tener en cuenta que el clima organizacional se ve afectado en una pequeña medida, pero que esta misma hace que la rotación incremente, y es justo ahí donde se tienen que mirar las fallas que comete SMA al momento de comunicarse con los colaboradores e incluso, entre ellos mismos para generar un mejor ambiente laboral del que ya hay.

Pero si algunos empleados no tienen interés en colaborar con la implementación de un modelo de gestión, al menos estarán seguros de que la empresa está trabajando por su bienestar, situación que no los favorecerá solamente a ellos sino a la imagen y la reputación general, tema que se ha venido mencionando anteriormente, pues habrá que comenzar desde la percepción que estas personas tengan de su empresa para que la difundan al exterior de la compañía. En una segunda fase, cuando en SMA (servicios de mantenimiento y aseo), sepan cuál es el propósito de esta nueva metodología estará preparada para conformar un Equipo de Comunicación, que busque soluciones a nuevas situaciones de crisis que pueden afectar a la organización y al mismo tiempo identificar nuevas situaciones que puedan poner en riesgo la imagen y la reputación de la compañía. Hay que tener en cuenta que para el éxito de este equipo se debe contar con la asistencia de una persona más el supervisor y la gerente, para que así puedan dar sus comentarios desde su campo de acción y el de las personas que representa. Además será la persona encargada de transmitir la información tratada de las



visitas a los diferentes puntos y posteriormente de las reuniones, preferiblemente cuando estén todos, con el fin de compartir la información y de recibir los comentarios de los demás integrantes del equipo. Todas estas reuniones y las acciones creadas para solucionar situaciones comenzarán a generar una nueva cultura organizacional para que las personas sepan cómo actuar antes, durante y después si surge algún problema cualquier tipo. Además, se sentirán más seguras pues serán consientes que trabajan en una empresa que se esfuerza por el bienestar de todos, que los respalda y que tiene planes de contingencia externos e internos para resolver inconvenientes.

Por otro lado, se tenía pensado hacer un modelo de gestión en el cual se pudieran establecer unas prácticas de comunicación establecidas y que se cumplieran a cabalidad por todos los integrantes de SMA, aquí es donde vemos que los objetivos se van cumpliendo en medida en que se van apropiando temas como clima organizacional y donde la rotación entra a ser un factor fundamental en SMA.

Ahora bien, para difundir la información que viene de las sugerencias y comentarios de los colaboradores y las conclusiones que se obtienen después de la sistematización de experiencias, es fundamental trabajar con medios de comunicación eficaces, ya sea utilizando espacios en las herramientas que no existían como los comunicados de manera escrita y formal, o creando nuevos espacios exclusivos para esta información. Después de observar las entrevistas, los medios con los que se podrá contar y que ya existían, son las llamadas formales y visitas que dejen corroborado lo que se habla y a los acuerdos que se llegan, también aprobar permisos o imprevistos de algunos colaboradores con el fin que sientan que están siendo tomados en cuenta y que existen protocolos en los cuales ellos pueden ser escuchados. Eso por un lado, siguiendo con la construcción de un proceso comunicativo, este debe construirse día tras día para que se convierta en algo automático e indispensable, en el que se reciban nuevas opiniones, sugerencias y acontecimientos que no se conocían y que pueden ser



objeto de estudio para la prevención. También habrá que habilitar los espacios del “voz a voz”, considerado importante por un grupo de colaboradores como medio de comunicación, para incluir en la agenda de reuniones y contactos personales el tema de clima laboral o percances que se vayan dando en el día a día y que quizás no tengan espera.

Poco a poco los resultados se verán en la medida que las soluciones van a ser más rápidas y efectivas; además cuando los colaboradores se den cuenta que sus comentarios o sugerencias han sido tomadas en cuenta también se verán beneficios en el ambiente laboral de la compañía.

El trabajo de este equipo no termina el día que acaba esa situación difícil, por el contrario, comienza un nuevo proceso de retroalimentación para futuras situaciones. En el equipo debe existir un mantenimiento constante para conformar modelos flexibles y sujetos al cambio, que se renueven, se fortalecen y se convierten en críticos de sus propios comportamientos. Aplicar esta información cada día hará a que SMA tome un nuevo rumbo y descubra una nueva forma de mantener a sus colaboradores contentos, motivándolos día a día a través de cartas e incentivos como bonos, en días especiales tales como el día de la madre, día del niño, cumpleaños etc... Desde este punto en adelante tendrá un valor agregado para crecer junto a nuevos clientes en diferentes puntos, aprenderá a conocerse y a descubrirse desde lo más profundo, junto a sus trabajadores que serán una pieza clave para que el modelo de gestión funcione, para que la rotación disminuya y que gracias a las prácticas y procesos de comunicación que se implementen, se logre mantener a los colaboradores en periodos de tiempo estable alcanzando el año de permanencia y se vayan sintiendo parte de SMA y no como un colaborador más.



BIBLIOGRAFÍA

- Aristóteles (2005). *Retórica*. Alianza Editorial. Madrid.
- Argüelles Ma, L. A., Quijano García, R. A., Javier Fajardo, M., Magaña Medina, D. E., & Sahuí Maldonado, J. A. (2014). PROPUESTA DE MODELO PREDICTIVO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL EN EL SECTOR TURISTICO CAMPECHANO, MEXICO. (Spanish). *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 7(5), 61-76.
- Arias, Fernando. (2001) El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Contaduría y administración*. 5-12.
- Brunet, L. El clima de trabajo en las organizaciones. (1987) Editorial TRILLAS.
- Buentello Martínez, C. P., Valenzuela Salazar, N. L., & Benavides Díaz, . I. (2014). ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL. CASO: SABRITAS, SUCURSAL PIEDRAS NEGRAS. (Spanish). *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, 9(2), 1697-1703.
- CALDERON HERNANDEZ, GREGORIO; NARANJO VALENCIA, JULIA CLEMENCIA and ALVAREZ GIRALDO, CLAUDIA MILENA. LA GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA: CARACTERÍSTICAS Y TENDENCIAS DE LA PRÁCTICA Y DE LA INVESTIGACIÓN. *estud.gerenc.* [online]. 2007, vol.23, n.103, pp. 39-64. ISSN 0123-5923.
- Cebolla, V. M., & Bucklitsch, C. F. (2010). Rotación externa en un centro de salud de la región de Yorkshire, Inglaterra. (Spanish). *AMF: Actualización En Medicina De Familia*, 6(3), 176-178.
- Cossette, M., & Gosselin, A. (2012). Quitte, rester ou progresser? Les profils d'intentions des agents en centre d'appels. (French). *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 67(4), 703-725.



- DE MOURA-PAULA, M. J. (2014). SILÊNCIO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO E DISCUSSÃO DA LITERATURA. (Portuguese). *Revista De Administração Mackenzie*, 15(5), 15-44 de Nuevo León)
- DUNCAN, L. L. (2014). Cómo desarrollar un proceso de capacitación con orientación al servicio para los empleados. (Spanish). *Empresa Y Humanismo*, 17(1), 23-40.
- En el URL <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n34/ipizzolante.html>
- En el URL <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html>
- Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México, 1997.p. 27-31.
- Fonseca, S., López, L., Rivera, I., & Sicua, J. (2012). La rotación de personal en AVI Transportes. *Desarrollo & Gestión*, (8).
- Florez, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Bad, Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas.
- García, J (1998) Comunicación interna, Madrid, Editorial Díaz de Santos. Pag 169.
- Guadalupe Nava-Galán, M., Hernández-Zavala, M., Hernández-Cantoral, A., Teresa Pérez-López, M., Guadalupe Hernández-Ramírez, M., Matus-Miranda, R., & Balseiro-Almario, C. L. (2013). Satisfacción laboral del profesional de enfermería en cuatro instituciones de salud. (Spanish). *Archivos De Neurociencias*, 1816-21.
- Gutiérrez, P. T. (2004). Comparación de los sistemas de cálculo de rotación de personal en empresas industriales de la ciudad de Chihuahua. (Spanish). *Administracion Y Organizaciones*, 7(13), 11-37



- Hernández Vela, H., Lerma Moreno, V., De Jesús Martínez Aguilar, D. Global Conference on Business & Finance.
- Lavenant Hernández, E. L. (2010). Identificar las causas del aumento de rotación de personal realizando un diagnóstico de clima organizacional (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma .
- Likert, R., The human organization, MC Graw Hill, Nueva York, 1967
- Litwin, G. H. Y Stringer, R. A. (1978) Motivation and organizational climate. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- LÓPEZ HUGO, (2010) TENDENCIAS DE LARGO PLAZO Y SUGERENCIAS DE POLÍTICA. *En el mercado laboral colombiano*. 1-26.
- López Duque, M. E., de Ocampo, L. R., & López Velásquez, G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. (Spanish). *Scientia Et Technica*, 18(1), 149-157.
- Moreno, R.J. (2009). Más allá del equipo tradicional. (Spanish). *Debates IESA*, 14(3), 86-87.
- Moreno Moreno, L.R., López Torres, V. G., & Marín Vargas, M. E. (2014). CRECIMIENTO ECONÓMICO Y ROTACIÓN LABORAL: EL CASO DE LA IME EN MEXICALI, BAJA CALIFORNIA. (Spanish). *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, 9(2). 658-664.
- Nkonki, L., Cliff, J., & Sanders, D. (2011). Lay health worker attrition: important but often ignored. *Bulletin Of The World Health Organization*, 89(12), 919-923. doi:10.2471/BLT.11.087825
- Nosnik, Abraham. El desarrollo de la comunicación social. Un enfoque metodológico. Editorial Trillas. México, 1991. p.180.



- Nosnik, Abraham. “El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones” en Fernández Collado, Carlos (compilador) La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas, México, 1995. p.165-194.
- Pinto Brito, L., De Olivera, P., De Castro, A. Revista Brasileira de Administração Pública. Sep/Oct2012, Vol. 46 Issue 5, p1341-1366. 26p.
- Pizzolante, I (2004) El poder de la comunicación estratégica Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Proceedings. 2014, Vol. 9 Issue 2, p1955-1964. 10p.
- Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones. 2013, Vol. 29 Issue 3, p99-106. 8p.
- Revista Global de Negocios. 2014, Vol. 2 Issue 4, p1-13. 13p.
- Robbins, S (1999). Comportamiento Organizacional, (8ª ed.) México, Editorial Prentice Hall.
- Romeo, M, y Roca X (2005) Comunicación interna, Colombia, Editorial UOC.
- Roselló T, Del Toro, M. “Entre el dicho y el hecho. El tratamiento comunicativo del tema ambiental en Cuba”. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana, 2003.p.16-18.
- Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(29), 329-335.
- Sánchez Sellero, M., Sánchez Sellero, P. Estudios de Economía Aplicada. ene2014, Vol. 32 Issue 1, p311-334. 24p.
- Sánchez Torres, R. M. (2013). Balance y características del mercado de trabajo y generación de empleo en Colombia 2002- 2010. (Balance and



Characteristics of Job Market and Employment Generation in Colombia 2002-2010. With English summary.). *Apuntes Del CENNES*, 32(55), 93-124.

- Shannon, C. y Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- STEIN, G., GALLEGO, M., SUSAETA, L., & CUADRADO, M. (2013). Los consejeros dominicales y la rotación del primer ejecutivo. Evidencias de las empresas cotizadas españolas 2007-2010. (Spanish). *Empresa Y Humanismo*, 16(2), 33-79.
- Steinmetz, S., de Vries, D. H., & Tijdens, K. G. (2014). Should I stay or should I go? The impact of working time and wages on retention in the health workforce. *Human Resources For Health*, 12(1), 1-24. doi:10.1186/1478-4491-12-23.
- Trelles, I. (Compiladora). *Comunicación organizacional*. Editado Félix Varela. Ciudad de La Habana, 2001. p.2.
- Trelles, I. Conferencia en Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, noviembre 2002. Notas personales.
- Trelles, I. De la conferencia Tendencias en torno a conceptos de comunicación. Notas personales. Facultad de Comunicación. 2001.
- Vásquez Mireles, R. D., de León, Y. M., Rodríguez Villanueva, B., & Ponce Dávila, M. T. (2014). RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES. (Spanish). *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, 9(2), 1773-1781.
- Zarazúa Vilches, J. *Gestión y Estrategia*. ene-jun2013, Issue 43, p67-79. 13p.



ANEXOS

VARIABLE	SUB-VARIABLE	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	FUENTE	INSTRUMENTO
Comunicación Interna	Practicas y procesos de comunicación	ASPECTOS	<p>¿Tiene asignada la Comunicación Interna la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas?</p> <p>¿En su organización se manejan procesos de comunicación los cuales lo integren como nuevo colaborador?</p> <p>¿Estas satisfecho con su empleador, no esta satisfecho ni insatisfecho, o esta insatisfecho?</p> <p>¿En que departamento piensa que se tiene q tratar algun asusto sobre la rotación de personal?</p>	DIRECTIVO Y COLABORADOR	Encuesta, entrevista y grupo focal
		INFORMA	<p>¿Ofrece los beneficios que sus trabajadores emplean?</p> <p>¿Se desarrolla en su empresa la comunicación interna como una actividad permanente y planificada?</p> <p>¿Se organiza la Comunicación Interna mediante una estrategia ordenada de planes y programas acotados en el tiempo?</p> <p>¿Con qué frecuencia se siente estresado en su trabajo?</p>		
		CONCIENTIZA	<p>¿Se tendrá un tiempo minimo para que el personal permanezca dentro de su mismo puesto y se detenga la rotacion de personal?</p> <p>¿Qué posibilidades de crecimiento laboral tuvo en esta empresa?</p> <p>¿Qué tan afectado se puede ver su trabajo al tener mala comunicación con ju jefe?</p>	DIRECTIVO Y COLABORADOR	Encuesta, entrevista y grupo focal
		SENSIBILIZA	<p>¿Con qué frecuencia se siente estresado en su trabajo?</p> <p>¿Qué tan facil le resultó mantener el equilibrio entre su vida laboral y su vida personal al trabajar en está empresa?</p> <p>¿La Comunicación Interna se adapta a las nuevas estructuras empresariales horizontales?</p>		



ACTIVIDADES DE PROYECTO	MESES																																							
	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	SEMANAS																																							
FASE I	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Preparación	■	■	■	■	■	■	■	■																																
Trabajo de campo									■	■	■	■																												
Recolección de información													■	■	■	■																								
FASE II																																								
Sistematización																	■	■	■	■	■	■	■	■																
Análisis de información																									■	■	■	■												
FASE III																																								
Informe final																													■	■	■	■	■	■	■	■				
Presentación de resultados																																	■	■	■	■				
Otros													■	■																										



Bitácora proyecto II

Luego de una búsqueda exhaustiva de las organizaciones que quisieran trabajar con este proyecto de grado se concretaron dos: Organización Corona y SMA SAS (Servicios de mantenimiento y Aseo). Corona es una multinacional colombiana posicionada en las organizaciones más estables y rentables del país, y SMA SAS es un pyme con 4 años de existencia.

Se rescata la importancia de poder trabajar con estas dos organizaciones porque Corona es una organización establecida con un modelo de gestión definido para abrir camino a la realización de un modelo adecuado para las pyme, como lo es SMA SAS, además resaltar qué procesos de comunicación utilizan cuando se da la rotación dentro de la organización. El Gerente de Recursos Humanos, Germán Cruz, explicó de manera muy clara el proceso de vinculación y rotación de personal (anexo, entrevista).

Durante las dos visitas fue importante conocer la historia de ambas compañías para entender de dónde surgen sus necesidades y ver el crecimiento, así no se pudieran comparar.

En el caso de SMA, la Gerente, Lina Parra es la creadora de la organización y la que se ha dedicado a montar todos los procesos. Siendo ella ingeniera ambiental y con la ayuda de su papá, detectó una necesidad en las propiedades horizontales en la cual ella pudiera aportarte algo a la sociedad y al medio ambiente, decide montar la organización para ofrecer a los conjuntos residenciales el servicio de aseo y mantenimiento. Comienzan a ofrecer el servicio por medio del voz a voz y poco a poco van llegando hojas de vida para trabajar con ella; esto empieza a principios de 2012 cuando cierra el año con 30 empleados. Para el 2014 ya tenía 80, lo que motiva a Lina a establecer políticas concretas para su organización.

Mi tema, las prácticas de comunicación en la rotación de personal y sus implicaciones en el clima organizacional se pueden trabajar con ambas



organizaciones porque, aunque son muy distintas, hay temas de interés para trabajar; por ejemplo, los motivos que hacen que SMA esté creciendo de manera positiva y, sin embargo, como es común en el gremio, los colaboradores rotan constantemente. De la misma manera analizar si hay o no procesos de comunicación y qué tanto esto afecta a los colaboradores; ver sus garantías de trabajo y si existen motivadores por parte de SMA para retenerlos.

Durante los encuentros con los directivos de ambas organizaciones se pudieron explorar más a fondo los temas que me involucran con la investigación. Germán Cruz me aterrizó el tema y me explicó el proceso de selección. En una corta entrevista cuenta el modelo de gestión existente en Corona:

La selección en la empresa empieza con la **identificación** de los puestos donde hay **vacantes** para publicar el cargo a quienes quieran presentarse. El proceso de selección cobra interés en la medida en que se hace una primera **convocatoria interna** para quienes tienen intención de ascender o cambiar de puesto; según los resultados se busca entre candidatos externos que se presenten a la convocatoria. Cuando se hace el proceso externo se miran hojas de vida que, una vez seleccionadas se pasan a pruebas que permiten evaluar la idoneidad para ocupar o no el cargo. A las personas que no quedan elegidas se les hace una retroalimentación para que sepan en qué fallaron y las razones por las que no fueron contratados.

Este hecho evidencia la preferencia que se tiene con los empleados actuales al ser llamados en la fase inicial de la selección. Esto es en sí mismo un factor de motivación que lleva a la gente a querer mejorar sus condiciones y para eso a formarse mejor, a cumplir con diligencia en sus cargos, a destacarse para ser tomado en cuenta en futuros cargos. Caso contrario, si la preferencia fuera dada a extraños que se postulen a través de un proceso de convocatoria, el impacto interno sería devastador porque la gente no tendría una motivación para luchar ni expectativa de mejoramiento en su bienestar y sólo le quedaría la opción de



cambiar de empresa o trabajar en una zona de confort que puede convertirse en rutina e impactar de manera negativa la productividad del grupo de trabajo y, por ende, de la organización.

La gente desmotivada se convierte en una especie de virus que invade el ambiente, que afecta la emocionalidad, promueve conflictos, aumenta errores y convierte en una rutina interminable cualquier expectativa laboral.



Trabajo de Campo

Formato trabajo de campo #1

15 de Septiembre, 13 de Octubre, 3 de Noviembre de 2015.

Lugar de Observación: Organización Corona y SMA (Servicios de mantenimiento y aseo)

Registro de información de campo	Aporte a las categorías indagadas	Crítica y análisis del trabajo de campo
<p>Organización Corona: Lo primero que se hizo fue un reconocimiento de las oficinas y del departamento de recursos humanos y de gestión en el cual se iba a trabajar. La organización cuenta con un organigrama establecido y con un modelo de gestión llamado estrella Galbraight. Durante la visita se conoció a Germán Cruz, Gerente General de recursos Humanos.</p> <p>SMA: En esta pequeña organización lo primero que se hizo fue conocer todos los conjuntos residenciales a los cuales presta el servicio de toderos y aseadoras. Se tuvo claridad en cuanto a que no sólo presta ese servicio en la capital sino también en zonas aledañas</p>	<p>Organización Corona: Todos los colaboradores están conectados con un mismo objetivo y una misma estrategia con la cual todos se saben beneficiados.</p> <p>SMA: Esta PYME cuenta con una oficina donde únicamente trabaja la Gerente, Lina Parra y donde realiza las reuniones con el supervisor y con una asistente que mantiene al día las novedades que se presentan. Lina realiza visitas a todos los conjuntos durante la semana con el fin de mantenerse al tanto del proceso de cada trabajador y ver qué fallas se están presentando para poder mejorar.</p>	<p>Al visitar una organización, conocer a sus directivos y entablar relación con los empleados se debe tener una gran discreción y asumir el compromiso de comenzar un trabajo de investigación con ella requiere de consistencia y dedicación.</p> <p>Es clave la colaboración de ambas organizaciones, especialmente porque debido al tiempo de trabajo de los colaboradores no fue posible tener contacto directo con ellos.</p>



<p>Organización Corona: Durante la siguiente visita con Germán, nos pudimos sentar a hablar acerca de la organización, de sus estructuras y de todo lo que conlleva a que en la organización rote el personal.</p> <p>SMA: Se hizo una reunión con Lina Parra y su asesor y gestor, el cual está encargado de ayudar a crear estándares de calidad y de definir el organigrama de la pyme.</p>	<p>Organización Corona: se destacó la importancia de la comunicación en cualquier organización. En Corona se tienen procesos de comunicación para todas las estrategias, una comunicación directa y formal para evitar problemas y fallas al momento de transmitir los mensajes.</p> <p>En lo que atañe al proceso de selección que se maneja dentro de corona y basándose en eso, se dirigió a explicar todo el tema de rotación dentro de ésta.</p> <p>SMA: En esta reunión se miró la estructura de la organización ya que al no tener unas políticas establecidas hace que actualmente no se tengan claras las metas y los procesos dentro de la organización. Esta reunión permitió develar otras razones menos evidentes para la rotación, agravadas por la falta de políticas, metas y procesos en la organización.</p>	<p>De vital importancia entender el tipo de empleados que ellos atienden. La comunicación del supervisor con los colaboradores se vuelve muy informal y pasa fácilmente de instrucciones y expectativas laborales a asuntos personales que, entendidos en su complejidad, afectan de manera indirecta a SMA y su desempeño de cara a los clientes. Entre las temáticas recurrentes está la violencia intrafamiliar contra las mujeres, lo que las obliga a dejar el trabajo 'tirado' porque sus esposos no las dejan trabajar. Esto da paso a la comprensión de que existen más motivos de fondo asociados a la cultura de la sociedad y a comportamientos aprendidos e imitados. En ellos se puede trabajar porque beneficia el desempeño de la compañía pero también impacta y trasciende al ámbito familiar.</p>
<p>Organización Corona: La última visita que se hizo a Germán fue para la entrevista enfocada al tema de rotación dentro de corona, las motivaciones que ofrecen y lo que pasa cuando una persona deja la organización.</p> <p>SMA: La reunión final se tuvo con Lina y con el supervisor Orlando Díaz pues es él quien mantiene una comunicación directa y más frecuente con los colaboradores de la organización.</p>	<p>Organización Corona: quedó abierta la posibilidad de recorrer las plantas que hay cerca de Bogotá donde el índice de rotación, se observe de manera más concurrente. Analizar qué tanto se puede trabajar con los colaboradores, sentir su parte humana y la de la empresa, y validar cómo la comunicación llega a convertirse en un factor fundamental para cada uno de ellos.</p> <p>SMA: Con Lina y Orlando se motivó más que una entrevista, una reflexión acerca de qué tan formal o informal era la comunicación que tenían con los</p>	<p>Las entrevistas permitieron tocar asuntos importantes para las organizaciones y en eso está el que hayan sido fructíferas. Se llegó a acuerdos claves para poder avanzar en lo que viene en el siguiente proceso de investigación que se enriquecería con la posibilidad de conocer a los colaboradores, obtener sus impresiones mediante encuestas y, según el diagnóstico, poder intervenir y buscar soluciones que se puedan ejecutar a corto plazo. Así mismo lograr hacer un modelo de gestión que pueda ayudar a las pymes con el complemento del quehacer de las grandes organizaciones.</p>



	colaboradores y de qué manera consideraban ellos que era posible reducir el índice de rotación que aunque no fuera muy alto afectaba a la organización. El foco lo pusieron ellos en las motivaciones y garantías de trabajo que les ofrece SMA a sus colaboradores.	
--	--	--

¿Existen procesos de comunicación en la organización Corona?

Claro que sí, nuestro modelo de gestión no lo construimos nosotros propiamente, sino que lo acoplamos a nuestra organización y se llama Modelo de Galbraight. Es el siguiente: CONCLUSION. Las organizaciones no tienen que desgastarse tratando de inventar modelos de trabajo, pueden basarse en los existentes con los ajustes necesarios a la realidad, como se evidenció que lo hizo Corona al adoptar el Modelo Galbraight para diseñar gestión.



Este modelo de estrella nos identifica como organización y lo llevamos manejando desde hace varios años. Respecto a lo que tiene que ver con comunicación se mira la estrategia de manera que toda la gente se tiene que sentir identificada con esta. Toda la estructura está alineada con las estrategias y procesos para que así los resultados y recompensas puedan ser buenas.



¿Existe una compensación total para los colaboradores?

Primero hay que definir que es compensación. Esto llega a ser todo por lo cual una persona se sienta reconocido en su trabajo, no necesariamente dinero; existen muchos más beneficios que son **intangibles** como una mayor flexibilidad en su trabajo y mejoras en el clima organizacional.

¿Existe algún tipo de motivación para los colaboradores?

Hay una escuela de **liderazgo** que se encarga de mirar el desarrollo que todos manejan en su puesto de trabajo. En ella se tocan temas de vital importancia tales como:

- Propuesta de valor al colaborador
- Valores
- Oportunidades de desarrollo y crecimiento
- Retos y Exposición
- Horario Flexible
- Flexibilidad Espacial

Ya luego se entró a observar SMA y hay que tener en cuenta que Lina es la gerente y encargada de gestionar la pyme; hay un supervisor que es quien tiene más contacto con todos los colaboradores y quien sabe cuáles son los problemas de fondo que tiene SMA.

¿Por qué el índice de rotación es tan alto?

Por baja productividad, falta de compromiso, en algunos casos es muy complicado conseguir personal masculino para todo lo que implica el trabajo, puede que tenga



ganar pero muy pocas veces tienen experiencia y el pago tampoco es que los motive mucho a trabajar en esto, más que todo en un hombre, las mujeres ya están acostumbradas a ganar el mínimo y sin que suene machista o feminista el hombre va buscando un salario mayor. El pago mensual muchas veces no les sirve.

Esta respuesta muestra que la motivación del personal en este tipo de trabajo está dada, en los hombres, por la remuneración, y en las mujeres más por obligación, lo que configura una necesidad de mejorar la oferta laboral para ambos con formación, posibilidad de incrementar sus ingresos y auto-estima para que las mujeres se valoren más y evitar que sientan que se aprovechan de ellas, de sus condiciones limitadas y conformistas frente a su vida laboral, personal y familiar.

¿Qué procesos de comunicación manejan?

Existe una comunicación formal, todo se manda por escrito; sin embargo, en el caso de memorandos, primero se hace un aviso verbal para que el colaborador esté enterado de que su trabajo no está siendo el mejor y sepa que tiene que meterle más ganas y compromiso porque o si no posiblemente pueda salir de la organización. Siempre trato de escucharlos, saber cómo están, con quien viven, que hacen, que les gusta hacer, y sacarlos un poco del tema del trabajo únicamente.

Si bien se nota un interés humano por abordar las problemáticas de los colaboradores, la organización se ve obligada a utilizar los caminos tradicionales para actuar frente a situaciones de bajo desempeño. En este tipo de trabajos la gente no tiene tiempo para darse, para acudir a mejor formación, para expresarse y simplemente recibe y adopta instrucciones que se cumplen a cabalidad pero siempre a la espera de que finalice la jornada de trabajo sin motivación alguna.



Esto nace desde mi intención propia, y se trata de poder generar confianza y hacerlos sentir parte de la organización, que no sea únicamente temas de trabajo, sino poder escucharlos y entender porque a veces no tienen un buen día, dejar de lado el prototipo de jefe, y poder lograr soluciones personales.

¿Hay un debido reclutamiento de personal e inducción a SMA?

No lo hay, no hay una inducción establecida, no se hace una introducción acerca de la empresa ni nada por el estilo, sino que, por necesidad, la gente se manda de una vez al punto de trabajo y en su día a día va aprendiendo cómo manipular sus herramientas de trabajo. No hay un conducto regular ni un manual en el que se diga como tienen que estar vestidos, su presentación personal.

No hay una formación en cuanto a las conductas esperadas, la forma correcta de tratar a la gente, el respeto por las jerarquías, el sentido de pertenencia así sea temporal a su lugar de trabajo...

¿Está en proceso todo el manual y modelo de gestión de SMA?

Si, en estos momentos se está montando con el fin de que cada colaborador tenga claro de qué manera debe realizar las tareas y cuáles son sus garantías como colaborador de SMA

¿Qué motivaciones existen para cada colaborador?

No hay nada establecido, se tiene en cuenta de vez en cuando mirar las fechas de cumpleaños para darle algún detalle pero la idea es tener detalles pequeños los cuales vayan involucrando más a los colaboradores y se sientan parte de SMA.

¿Se hace una retroalimentación a los colaboradores en todos los temas en general?



Se hace una supervisión general, una vez por semana, cuatro al mes y una de esas con el administrador del conjunto residencial donde trabajan para tener un canal de comunicación entre todos. Se tiene una buena relación con los administradores, la idea es crear un buen equipo para que todas las metas se cumplan y todos se vean beneficiados.

Entrevista realizada a colaboradores de SMA (Servicios de Mantenimiento y Aseo)

La siguiente encuesta tendrá como fin realizar un diagnóstico en la empresa SMA para la creación de un modelo de gestión que sea aplicable a las PYMES.

Buenos días, soy estudiante de Comunicación Social y estoy realizando mi tesis sobre la rotación de personal en las organizaciones, las preguntas a realizar serán de ayuda al momento de realizar un diagnóstico dentro de SMA para mejorar las condiciones laborales en algunos campos y fortalecer las ya existentes.

Entrevista realizada a colaboradores de SMA (Servicios de Mantenimiento y Aseo)

La siguiente encuesta tendrá como fin realizar un diagnóstico en la empresa SMA para la creación de un modelo de gestión que sea aplicable a las PYMES.

Buenos días, soy estudiante de Comunicación Social y estoy realizando mi tesis sobre la rotación de personal en las organizaciones, las preguntas a realizar serán de ayuda al momento de realizar un diagnóstico dentro de SMA para mejorar las condiciones laborales en algunos campos y fortalecer las ya existentes.



COLABORADOR #1 MARTHA CECILIA HERNÁNDEZ

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Una compañera que estuvo trabajando conmigo. Y muy buena.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Con los compañeros muy bien, pero con los residentes no, debido a que no valoran el trabajo que hacemos aquí.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	No, el supervisor me ayudó al igual que mis compañeras.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Si, pues cuando me enfermo yo lo llamo, o cuando el viene acá hablamos las cosas.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Entre mis compañeras nos reunimos y tomamos la decisión
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Mi conocimiento de trabajo, darme por buena trabajadora y colaborarle mucho a la empresa.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	Pues yo diría que de pronto la empresa esté pendiente más de nosotros, así sea un detallito para el día de la madre



	o de la mujer, que estén pendientes.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo? ¿Cuáles son sus motivaciones?	Si, para salir adelante y venir con mucho amor.

COLABORADOR #2 CATHIA MILENA RAMOS

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Llegué porque pase ese día de paso, nadie me recomendó, vi el anuncio, dejé la hoja de vida y ocho días después me llamaron. Mi experiencia ha sido buena.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Ni muy adentro ni muy afuera, normal, porque uno aquí, de parte de los residentes recibe insultos, malas miradas, todo el mundo lo señala cuando uno hace algo medio malo. Con la doña Lina, ella se entra al cuarto de nosotros cuando de pronto viene a decirnos, que por culpa de nosotros ella no va a perder el contrato y si nos tiene que cambiar nos cambia a todas.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	Pues acá no me dieron inducción, la inducción me la dieron las mismas compañeras, porque como no hay na coordinadora de oficio acá, entonces



	nadie me capacitó.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Si, cuando el viene le digo, si necesito un permiso también le digo, no lo llamo porque no tengo celular.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Si, por ejemplo acá somos cinco muchachas operarias de aseo, nosotros nos reunimos, cada quien expone su idea y ahí vemos si nos gusta o no nos gusta.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Por el momento sí, yo pienso que lo que estoy aportando está bien porque cuando viene el jefe nunca ha recibido quejas laborales mías.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	Mejorar digamos cuando nosotros pedimos un permiso, el relevo nunca llega, y quedan las torres sucias y viene uno contando de que habían mandado a alguien que le ayude en su trabajo y encuentra todo lo mismo, y viene el residente de la 38 y decir que la niña del aseo no fue ayer, que la niña del aseo no hace esto, entonces por ese lado es pésimo, nunca ha estado un relevo ahí. Por ejemplo yo pido un permiso y yo cuento con que llegue el relevo, pero si a veces cuando uno falta



	<p>y no tienes una justificación si te descuentan el día, entonces eso no me gusta. Por ejemplo ahora estamos en el área de decapación de algunas torres, y todas entramos a las torres, cuando salimos de las torres tenemos que corresponder con nuestro trabajo, por ejemplo el día miércoles decapamos la torre 10 y todas entramos, salimos a la una de la tarde, tuvimos nuestra hora de almuerzo y a las dos estaba lloviendo, por mi parte no salgo a trabajar debajo del agua y la administradora nos llamó la atención, pero cuando nosotros le regalamos un tiempo extra a la empresa, eso no nos lo pagan, un dominical o un festivo que yo trabajo aquí, nos lo pagan como un día normal, entonces hay muchas inconformidades pero a la vez me siento bien en el área de trabajo en el que estoy.</p>
<p>¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo? ¿Cuáles son sus motivaciones?</p>	<p>Si, por lo que vivo cerquita, cuando viene el jefe no es una persona que te va a decir que por que no hiciste esto o lo otro. Mi motivación es porque tengo un trabajo fijo, de este trabajo dependen mis hijos mi madre y esa es</p>



	mi motivación.
--	----------------

COLABORADOR #3 JAVIER TELLEZ

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	La empresa me contrató aquí en el conjunto, porque yo trabajaba aquí antes.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Yo trabajo aquí cómodo pero tengo problemas con las muchachas del aseo porque son muy “boconas”.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	No, eso le hace falta a la empresa, cuando se fue el otro todero de aquí yo me quedé solo y los otros dos que han traído no saben ni donde están parados, se necesita que manden a gente que sepa, me ha tocado trabajar más por el mismo sueldo no me parece justo.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Pues es que el viene una vez a la semana, y por ahí me saluda, no está pendiente y tampoco entiende que no siempre se puede tener el trabajo a tiempo porque a veces toca hacer otras cosas, entonces no es que haya una comunicación formal.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro	Pues la verdad no, el viene y habla con la administradora, y me dice las cosas



de SMA?	que por qué no he hecho ciertas cosas, pero no se da cuenta que a veces no hay herramientas para trabajar, no está el clima, y quieren que uno trabaje pero se fijan en las otras cosas.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Si claro, podría capacitar a la gente, para que trabajen en grupo y no todos tiren para su lado.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	Si, por lo menos a las muchachas deberían ponerles una coordinadora, y que le hicieran caso porque se supone que es un equipo y no trabajar por separado porque no quieren hacer las cosas bien a veces, y me parece que el supervisor debería estar más pendiente, revisar que todos lleguen a tiempo y cosas así.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Si, gracias a Dios si, las obligaciones son las motivaciones para venir aquí, como mi madre y mi hija.

COLABORADOR #4 JAIRO SOLANO

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de	Recomendado, y mi experiencia ha sido muy buena.
---	--



esta.	
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Si, ha sido muy bueno, con los compañeros sí, pero con los residentes no, la gente es muy inconsciente, porque no valoran el trabajo y son desconsiderados.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	No me han dado ninguna capacitación.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Cuando el viene hablamos, pero si necesito algo yo lo llamo,
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Si, en los trabajos que realizamos.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Si, mis conocimientos.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	Si, como más atención por parte de la empresa, con los empleados que estén pendientes de cómo se trabaja y que conozcan más de uno.



¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí, mi motivación es mi hija.
---	-------------------------------

COLABORADOR #5 MARIBEL PEÑA

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Por medio de la esposa de un tío, que me dijo que si no había problema en trabajar en aseo y yo dije que no, entonces pasé la hoja de vida y me llamaron. Mi experiencia ha sido buena pero algunos residentes son groseros.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Si, con mis compañeras tenemos un buen ambiente, es chévere pero con los residentes no, a la administradora le dan quejas y nos regañan por eso.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	Si, estuve en Pontevedra III, y Yuri me dio la capacitación, todo muy bueno, excelente persona.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Sí, yo lo llamo tengo el número personal y el del trabajo.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	A veces nos ponemos de acuerdo y a veces no, entonces toca que don Orlando elija, los residentes no



	<p>entienden que no podemos estar en todas las torres cuando ellos quisieran, entonces ahí vienen los problemas porque aquí hay mucho que hacer, usted no me lo está preguntando pero el miércoles pasado desde las 7 de la mañana estábamos arrancando hierba y a la 1 terminamos, entonces fueron a darle quejas a la administradora que porque no habíamos entrado a las torres, nosotros teníamos eso y teníamos los “shut”. Entonces nos dividimos tres en una torres y otras acabamos el recorrido.</p>
<p>¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?</p>	<p>Si, yo soy muy responsable y me gusta hacer mi trabajo tal y como es, si usted me dice que si puedo hacer tal cosa y le digo que si es porque si y si le digo que no es porque no y le digo porque y que fue lo que pasó.</p>
<p>¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?</p>	<p>Yo pensaría que trajeran más personal, con mis compañeras me las llevo bien, soy justa e imparcial.</p>
<p>¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?</p>	<p>Si, yo le pongo mucho amor, le pongo el corazón, mi superación personal, los proyectos que tengo, y el amor a mi trabajo yo siempre he dicho que lo que</p>



	hago lo hago con amor.
--	------------------------

COLABORADOR #6 BERLIDES BERROCAL

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Por medio de una hermana que trabajaba en esta empresa.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Si, por el momento si porque me han tratado bien.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	Si, fue una coordinadora y estuvo bien.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Yo lo llamo si es muy urgente, y si no lo espero cuando viene y hablo con él.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Si, digamos en los recorridos, de pronto hacer primero las torres y luego el recorrido por fuera y eso se hace así, si las torres están muy sucias si.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Mi apoyo y mi responsabilidad, mis ganas de trabajar.



¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	No, por ahora no, igual antes que pedí cambio de lugar y todo me ayudaron con eso, entonces bien.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí, porque gracias a Dios tengo mi trabajo, doña Lina me dio esta oportunidad, y me siento contenta por eso y así puedo salir adelante.

COLABORADOR #7 GEORGINA ARROYO PACHECO

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Por medio de una amiga que conocía la empresa, yo fui y dejé la hoja de vida, y mi experiencia ha sido buena.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Como somos cinco, a veces hay roces con las compañeras pero nada grave.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	Si, la señora María que era la coordinadora en ese tiempo y todo fue muy bueno.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Yo lo llamo, le pido permiso y así, o si llega el día en que necesito permiso pues le digo.
¿Considera usted que es tenido en	Si, o sea si a veces nos dividimos



cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	cuando lavamos una torre si nos toca a las cinco, que utilicemos tal producto y así todas nos coordinamos.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Mi responsabilidad, hasta que no termine mis cosas no me voy.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	No, por ahora todo está bien.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Si, mis hijos son mi motivación día a día.

COLABORADOR #8 CATHERINE DONOSO

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Por una amiga, le dije a ella que necesitaba trabajo y ella me dijo que en la empresa estaban recibiendo, fui a fiesta suba y los ocho días me llamaron. Y la experiencia ha sido buena.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Chevere, porque trabajo sola, no tengo problemas con nadie.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	No, nadie me capacitó, pero en varios puntos donde estuve las compañeras me ayudaron.



¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Si, yo lo llamo siempre, si es para un permiso o cualquier cosa.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Sí, hay cosas que le digo a la administradora, digamos que pongamos bolsas para reciclar y diferenciar la basura.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Cumplimento y responsabilidad con mi trabajo.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	No, por ahora no.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí, porque me queda cerquita, llego temprano, salgo temprano y me voy a ver a mis hijos.

COLABORADOR #9 GILDARDO PATIÑO

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Recomendado con alguien y mi experiencia buena y bonita.
---	--



¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Sí, excelente no tengo queja de nada.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	No, no tuve pues al principio una entrevista donde me explicaban y ya.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Personalmente, como se debe de decir.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Sí, siempre, con la administradora que me dice que qué podríamos hacer y mejorar y las hacemos.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Todo lo bueno se lo puedo aportar, el buen genio que tengo, mi experiencia laboral en lo que me ponen a hacer nadie me recatea lo que yo hago, apporto mis ideas.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	No, por ahora no.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí, porque uno no trabaja para la empresa sino para Dios, entonces me motiva que valoren lo que hago y lo



	hago bien.
--	------------

COLABORADOR # 10 BLANCA GUIO

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Por medio de una señora que había trabajado con la empresa, y ha sido buena experiencia.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Sí, pero a veces me hace falta estar con más gente, porque estaba acostumbrada a estar con más gente pero en general bien.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	Sí, porque siempre he trabajado con servicios generales, no es como novedoso, entonces todo lo sabía hacer.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Yo algunas veces lo llamo, pero cuando son cosas importantes de resto no.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Sí, siempre que puedo doy mi punto de vista y lo toman en cuenta.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Hacer las cosas con mucho amor, y así ayudar a que la empresa crezca.



¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	Todo está bien por ahora.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí, yo hago todo con amor y cumplo con mi trabajo.

COLABORADOR #11

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Yo trabajaba aquí en el conjunto y cuando llegó la nueva administración me quede con SMA. Y mi experiencia ha sido buena.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Bien, no hemos tenido problemas para nada.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	No, yo sabía hacer cosas de aseo, así capacitar no.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Cualquier cosa que sea urgente yo lo llamo, de resto no.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Sí, organizar el trabajo del día con mi compañera para que nos rinda más.



¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Sí, cumplimiento y responsabilidad.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	No, así estoy bien, porque vivo cerca no me toca para pasajes ni madrugar mucho, entonces por eso también estoy amañada.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí, me da agrado venir, porque tengo buenos compañeros, nos la llevamos bien.

COLABORADOR #12 HERNÁN MORENO

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Por una compañera que trabaja en otro conjunto, y mi experiencia ha sido buena, la empresa da lo que uno necesita, se puede trabajar bien.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Sí, es bueno.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	Sí, como en el manejo de algunos productos.
¿Siente que existe una comunicación	Sí, cuando viene hablo con él sobre



formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	cualquier duda que uno tenga.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Sí, digamos en el manejo de las plantas.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Sí, mi conocimiento de todo lo aprendido.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	No, por ahora no, por el ambiente que se está manejando acá no veo necesario un cambio.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí, la familia primero y luego las deudas y claro la empresa que me gusta también, la cumplen a uno y uno puede cumplir y así todo marcha bien.

COLABORADOR #13 ANA BELTRÁN

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Fui recomendada por un señor de otro conjunto que maneja la empresa, y mi experiencia ha sido buena.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Sí, siempre he trabajado en esto y aquí me gusta.



¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	No, yo aprendí hace muchos años entonces ya se hacer muchas cosas.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Sí, ha sido buena y hablamos siempre por celular, yo lo llamo si lo necesito.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Sí, me entiendo con mi compañera y tenemos en cuenta las opiniones.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Sí, agradecimientos por darme el empleo porque tengo cuatro hijos y los tengo que mantener así que el trabajo ayuda, me toca luchar por ellos hasta que mi Dios me lo permita.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	No, por ahora no.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí, me gusta mi labor, me gusta compartir con los compañeros, no sentirme aburrída y que se aten conmigo también en el momento de trabajar.



COLABORADOR #14 MONICA PIÑEROS

<p>Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.</p>	<p>Mi suegra, me dijo que estaban solicitando entonces pasé la hoja de vida y me llamaron. La experiencia ha sido buena, no he tenido problemas con nadie.</p>
<p>¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?</p>	<p>Sí, pues lo único sería con el todero que es un poquito complicado trabajar, ya que es una persona que no se deja decir nada, porque piensa que lo estamos mandando y no lo toma como una razón, de resto en general bien.</p>
<p>¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?</p>	<p>No, no tuve capacitación.</p>
<p>¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?</p>	<p>Cuando necesito un permiso o hay alguna eventualidad se le llama o también por whatsapp se le escribe.</p>
<p>¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?</p>	<p>Sí, de pronto en algo que se tiene que hacer, si es con mi compañera y yo pues tomamos las decisiones juntas. Y a veces con el todero también</p>
<p>¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?</p>	<p>Mi responsabilidad y mi honestidad ante todo.</p>



¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	No, todo está bien.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí claro me gusta, el ambiente de trabajo me motiva a venir y pues me gusta lo que hago.

COLABORADOR #15 MARCO AURELIO CASTAÑERA

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Yo trabajaba en otro conjunto y el supervisor estaba llevando una propuesta y nos encontramos me le presenté y listo. La experiencia ha sido buena en general.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Sí, bueno todo ha estado bien.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	No, todavía no me han dado pero ya venía preparado, ya que he trabajado en muchas partes entonces pues sé algunas cosas, pero una capacitación formal no.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Sí, si se necesita algo urgente se le llama, de resto se espera a que venga y se le comenta.



¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Sí, la administradora me tiene en cuenta, arreglando las matas, tener todo limpio y así en general.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Si claro, ayudarle a conseguir contratos a la empresa para que haya más trabajo para las personas y para uno que no le falte.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	No, por ahora todo está bien me siento contento con todo.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí, el buen trato y ambiente que hay me motiva a venir aquí.

COLABORADOR #16 ESTELLA ROJAS

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Yo trabajaba en casa limpia, por Big Cola en unas oficinas, y tenía turnos muy pesados, y como yo tengo mi hijo de ocho años yo llegaba súper tarde porque a esa hora las flotas van llenas, y pues no podía ayudarle al niño a hacer tareas, entonces pedí a los de casa limpia que me trasladaran a Madrid porque allá les salen muchos contratos y el supervisor me dijo que no, entonces renuncié y llamé a una
---	---



	<p>compañera que me recomendó a SMA para trabajar y mandé la hoja de vida y me llamaron, empecé haciendo reemplazos y luego me dejaron acá fija. Y bien, súper bien me ha ido, no fue en vano lo que hice porque me ha ido bien.</p>
<p>¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?</p>	<p>Bueno, no tengo peleas con nadie, ni nada.</p>
<p>¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?</p>	<p>Sí, pues toda la vida trabajando en esto uno sabe cómo hacer las cosas, pero mientras hacía reemplazos mis compañeras me enseñaban sobre algunos productos.</p>
<p>¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?</p>	<p>Buena, Orlando es un señor muy cordial, revisa todo y siempre le digo si necesito algo, lo llamo si es urgente.</p>
<p>¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?</p>	<p>Sí, al momento de organizar el trabajo que hay en el día a día, me toman en cuenta.</p>
<p>¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?</p>	<p>Mi colaboración.</p>
<p>¿Cree necesario un cambio para</p>	<p>No, me siento bien acá y creo que la</p>



mejorar su día a día? ¿Cuál?	administradora está amañada conmigo, si dicen algo que está regular yo lo arreglo.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí, porque se mis rutinas de trabajo, porque el grupo de trabajo es chévere y nadie me acosa para nada.

COLABORADOR #17 JOSÉ GONZALEZ

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Por Sonia la compañera que trabaja en Palo Rosa, me he sentido bien.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Sí, todo ha estado bien, cada quien hace lo suyo.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	Al llegar acá ya sabía lo que tenía que hacer, el perímetro del conjunto y todo lo del día a día.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Sí, lo llamó si necesito algo de resto no.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Sí, toman en cuenta lo que digo en el día a día al momento de hacer labores.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Sí, en el trabajo tratar de hacer las cosas bien para que nadie le diga nada



	a uno.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	Sí, de pronto más implementos de protección para mí al momento de cortar el pasto.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí, pues agradecer que tengo un trabajo estable y fijo.

COLABORADOR #18 FLORA EDILMA PARRA

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Por una cuñada que me recomendó y desde que llegué acá todo ha estado bien.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Sí, bien en general todo muy bien.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	Sí, si señora, la compañera me dijo como tenía que hacer las cosas y ya, como ya trabajaba en esto pues ya sabía algunas cosas.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Sí, cuando viene yo hablo con él y le comento.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Pues hasta ahora no, por lo que llevo poco tiempo acá.



¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Sí, haciendo bien mi trabajo y ayudando a mis compañeras, hablando bien de la empresa debido a que me ha ido muy bien hasta el momento.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	No, así está bien.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Todos los días yo me motivo, por mi familia y por poder salir adelante.

COLABORADOR #19 LIGÍA RAMIREZ

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Por una amiga que se llama Jazmín, una experiencia buena con mis compañeros y en todo, buenísima.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Bien, pues eso lo hemos tratado mucho, de pronto no salimos de los cabales, que si una coge el trapero de la otra pues hacerle entender que cada una tiene sus cosas y que por x cosa se olvidó, pues hacerles entender eso, tener organizado nuestro cuarto, y uno busca muchas estrategias para hacer las cosas en orden.
¿Siente que su capacitación fue la	Yo ya venía un poco capacitada de otro



<p>adecuada para el puesto que ocupa actualmente?</p>	<p>lado, pero pues igualmente en otras partes se utilizan los insumos de diferente manera, entonces aquí aprendí a medir cada cosa para que no se desperdicie tanto.</p>
<p>¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?</p>	<p>Pues yo lo llamo si necesito algo, igual cuando viene pues si algún compañero necesita algo les digo que le digan. Si es algo grave como cuando uno se enferma o algo así.</p>
<p>¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?</p>	<p>Sí, al principio fue muy duro porque pues cada persona piensa diferente y cada quien tiene su genio, por ejemplo yo tengo mi genio pero aquí en la empresa me han enseñado como llevarse los unos con los otros y uno afina porque afina.</p>
<p>¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?</p>	<p>Sí, pues siendo una voz de mis compañeros en el momento en que algo falta pero pues no siempre me contestan, y es entendible porque pues todos tienen sus cosas que hacer, entonces pues siendo la líder eso puedo aportar.</p>
<p>¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?</p>	<p>Pues a veces los insumos son los que no nos alcanzan, nunca nos han fallado cuando nos lo traen, pero si hacen falta.</p>



	<p>También que nos hagan una capacitación para aprender más sobre los insumos y yo dispondría de mis jueves o viernes en la tarde que uno puede agilizar trabajo y puede sacar un tiempito para eso.</p>
<p>¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?</p>	<p>Sí, porque me gano mi trabajo e igualmente uno vive contento con su sueldo y la alegría de uno es recibir su plata, que uno tiene un empleo y hay gente que no lo tiene y cuando uno tiene el ánimo bajo pues se motiva sabiendo que tiene trabajo, también no tener que montar Transmilenio ya uno a esta edad quiere algo más cómodo.</p>

COLABORADOR # 20 CARMEN ACOSTA

<p>Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.</p>	<p>Por medio de la señora Ligia y ella me llamó un día a hacer un reemplazo y dure 20 días y al supervisor y a doña Lina le gustó y pues ahí me contrataron, la experiencia ha sido buena no tengo problemas con nadie, he estado contenta.</p>
<p>¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?</p>	<p>Sí, porque por lo que le digo nadie se queja de mi parte que me corresponde arreglar, me he dado cuenta que no</p>



	han dado quejas mías.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	Sí, mi compañera me enseñó el manejo de los productos y me ha ido muy bien hasta ahora.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Sí, el supervisor siempre viene y hablo con él y hasta ahora no me han dado ningún memorando ni nada.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Sí, en el momento en que podemos hacer el trabajo de diferente manera, dividirnos las tareas con mi compañera y así en general.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Sí, pues a nivel laboral apporto lo que ellos exijan, interés en el trabajo también, porque yo le pongo todas mis ganas.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	Sí, de pronto ir a un lugar donde me quede menos pesado, es tanta subidera de escaleras, eso lo cansa a uno, o tener que hacer menos torres.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí, el trabajo, que uno está ocupado en algo y no está pensando en cosas, para mi es no deprimirme, ocupo la mente no pienso en que mi marido está muerto y lo echo de menos, todas esas cosas me motivan a no pensar en él, yo



	<p>soy viuda y yo me apegué mucho a mi esposo y yo lloró mucho, entonces me deprimó y por eso hice todo lo posible y le pedí a Dios para que me diera este trabajo, también para pagar una deuda muy grande que yo tengo de mi esposo y que en esa época como no tenía trabajo me tuve que endeudar.</p>
--	--

COLABORADOR # 21 PASTORA ANTURI ZAMORA

<p>Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.</p>	<p>Por un familiar con el que trabajaba y por medio de él entré a esta empresa.</p>
<p>¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?</p>	<p>Sí, con todos en general bien, con las compañeras siempre van a haber diferencias pero problemas graves, no.</p>
<p>¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?</p>	<p>Sí, las personas que ya trabajaban me dieron la inducción y así fui aprendiendo todo.</p>
<p>¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?</p>	<p>Sí, más que todo cuando viene se le comenta lo que uno necesita pero de resto no hablo mucho con él.</p>
<p>¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro</p>	<p>Sí, como soy la más antigua todos se me acercan y les ayudo en lo que necesiten y toman en cuenta mis</p>



de SMA?	consejos.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Sí, lo que yo sé y veo que se puede mejorar yo lo apporto, en el manejo de los materiales y con mis compañeras también.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	No, yo pienso que desde que todo el grupo que hay trabaje en equipo pues todo sale bien, pero de pronto si hay uno que otro que le pone pereque y pereza pues sería más difícil hacer las cosas, tenemos un buen equipo.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí, me gusta, me queda cómodo porque vivo cerquita, ya aprendí a trabajar entonces ya le cogí el ritmo y no se me dificulta.

COLABORADOR # 22 JAVIER SEPÚLVEDA

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Llegué por medio de una amiga y la experiencia ha sido buena.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Sí, pues me ha ido bien con las compañeras y con la gente.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa	Sí, la inducción me la dio el supervisor y por medio de las compañeras también



actualmente?	uno aprende cosas.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Sí, como amigos hablamos, yo lo llamé y le cuento y él me ayuda en lo que necesito.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Sí, pues acá en la jardinería doy sugerencias y me las toman en cuenta.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Sí, pues yo siempre estoy dispuesto a enseñarle a la nueva gente que entra y si tenemos tiempo libre nos ayudamos entre nosotros.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	No, nada en especial.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí, porque me gusta el trabajo y pues porque me pagan y aquí es bonito trabajar.

COLABORADOR # 23 SONIA RODRIGUEZ

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Yo pasé la hoja de vida por intermedio de mi hermana en Funza, y me llamaron, y mi experiencia ha sido buena estoy amañada, son muy
---	---



	correctos en todo, con el pago con las prestaciones, si necesitamos algo nos lo dan, todo bien.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Sí, pues hay veces que si otras que no, porque uno a veces está enseñado a trabajar de cierta manera, y aquí algunos les da pereza trabajar y eso afecta el trabajo de todos, la idea es que la empresa quede bien porque nosotros somos la representación de la empresa.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	Sí, yo llegué sin saber nada porque yo trabajé siempre en casas de familia, pero cuando llegué me dieron la inducción de lo que tenía que hacer.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Sí, siempre hablamos, cada vez que viene nos reunimos y pues ahí exponemos los problemas o las cosas en general.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Sí, pues yo siento que desde que yo llegué el conjunto ha cambiado, en la responsabilidad para hacer el trabajo, cuando nos repartimos los productos para que duren todo el mes, entonces en general si.
¿Siente que puede aportarle algo	Sí, yo pienso que desde que llegué he



positivo a la empresa?	hecho cosas positivas, aprender y enseñar a manejar el tiempo porque aquí el trabajo es pesado pero si uno se reparte bien el tiempo pues le rinde y hacemos las cosas bien.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	No, yo creo que todo por el momento está bien.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí, yo le he cogido mucho cariño a la empresa y también al trabajo, me motiva saber que la gente se da cuenta del trabajo que uno hace digamos cuando estuve incapacitada la gente me pregunta sí que me había ido y cosas así, entonces valoran lo que uno hace.

COLABORADOR # 24 JANNETH ÁNGEL

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Por un compañero que trabaja acá, y mi experiencia ha sido buena, porque son puntuales para todo, se les puede hablar y comentar las cosas que uno necesita, cualquier inquietud la resuelven.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Sí, porque a mí me gusta hacer todo estrictamente bien y con mis



	compañeras me la llevo bien y hacemos todo bien.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	Sí, me enseñaron a manejar los insumos, y mis compañeras también me ayudaron con otras cosas.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Nosotros solo hablamos, se les comenta lo que está pasando aunque aquí nunca hemos tenido un problema gracias a Dios.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Sí, pues yo doy sugerencias, y en la gran mayoría me las toman en cuenta al momento de hacer las labores del día a día.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Sí, aportando más ideas.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	Sí, me gustaría estudiar y poder terminar mi bachillerato.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí, porque yo tengo un equipo muy lindo unas compañeras muy lindas y me han colaborado en todo, entonces eso me motiva a venir todos los días.



COLABORADOR # 25 SANDRA LILIANA URIBE

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Pues casualmente fuimos a fiesta suba y así supe que existía esta empresa, y mi experiencia ha sido buena.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Sí, porque es agradable, desde la administración lo reciben a uno bien y con las compañeras también.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	Sí, pues me dijeron si sabía el manejo de algunas máquinas y yo dije que sí, y en el manejo de los insumos mis compañeras me ayudaron a aprender también el manejo de estos.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Sí, pues uno se comunica por medio de celular si es muy urgente y lo demás se habla cuando el viene aquí.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Sí, hablé sobre cambiar las bayetillas por una tela que se llama pañal y que no bota mota en los vidrios, y pues parece que si lo van a cambiar que era una buena opción.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Sí, pues digamos las cosas que yo sé, desde que uno tenga un buen rendimiento esas cosas favorecen a la empresa y la hacen crecer más y el buen funcionamiento empieza desde



	nosotras.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	Yo siento que el ambiente acá es muy bonito, podemos compartir un café y cosas así entonces por ahora yo creo que todo está bien.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí claro, mis hijas son mi motivación de llegar al trabajo y por ellas estoy acá.

COLABORADOR # 26 YURI CRUZ REYES

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Porque yo trabajé en la casa de Lina durante muchos años y mi experiencia ha sido buena.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Sí, considero que igual nadie es perfecto pero aquí nunca se ha tenido un problema, soy coordinadora, desde que uno se dedique a lo de uno, todo está bien, nadie es grosero ni nada.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	No, Lina me iba explicando lo que tenía que hacer, como tratar la gente y me gustaría recibir capacitaciones para uno saber más y aprender algo más y no quedarse en la rutina.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Sí, pues por medio de chat yo les escribo y ellos me responden, cualquier cosa se llama también pero yo tengo bastante confianza y les escribo y no



	hay problema.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Sí, como yo soy coordinadora me tienen agendado revisar el punto de cada compañera con la que estoy trabajando y si aquí llega alguna persona que no trabaje como deba ser pues la cambian.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Sí, yo podría aportarle más, alcance a ser como la asistente entonces me gustaría crecer más dentro de la empresa.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	Sí, de pronto me gustaría un incremento en el salario ya que a mí como coordinadora me toca más pesado entonces eso sería bueno.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí, es un trabajo que se ve el ambiente y que le da alegría a uno llegar con las compañeras y todo, entonces eso me gusta.

COLABORADOR # 27 PEDRO JULIO CABEZAS

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Pues hasta ahora todo va bien, llegue porque estaba en la antigua administración y cuando llegó la nueva pues decidieron dejarme entonces aquí estoy y ya llevo cuatro años acá.
---	--



¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Sí, no he tenido ningún problema con nadie, ni con la empresa.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	No, yo llevo trabajando en esto desde el 2007 entonces la mayoría de cosas las sabía desde hace mucho tiempo, entonces les enseñé más a los que llegan y así les ayudo.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Sí, yo siempre espero a que ellos vengán y les comento y si es algo muy urgente pues llamé al supervisor y ahí hablamos para ver que se puede solucionar.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Sí, yo le digo al administrador que se puede mejorar en el trabajo, como llevo más experiencia me toman en cuenta y así hacemos las cosas.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Sí, mi conocimiento a todas las compañeras que llegan y así les doy la información a las compañeras para que todo marche bien.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	No, laboralmente estoy bien, con los compañeros y los residentes y cuando uno se hace querer de la gente pues eso es bueno a esta edad eso es importante.
¿Se siente motivado para ir a su puesto	Sí, porque el ambiente es bueno y si



de trabajo?	uno se siente mal a uno le dan ganas de llegar al trabajo.
-------------	--

COLABORADOR # 28 LORENZO RAMIREZ LONDOÑO

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Pues personalmente, yo pasé por la oficina y vi el aviso, mi experiencia ha sido buenísima.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Sí, me llevo bien con todas las personas no importa el estrato que sea, todo bien.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	Sí, pues dentro del mismo trabajo con mi compañera ella me dijo que tenía que hacer y todo así, hice un curso de manejo de guadañas por parte de la empresa entonces eso fue bueno.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Sí, todo se dice de manera verbal cuando viene el supervisor.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Sí, pues si tengo la posibilidad de aportar algo como mejorar el equipo y hacer las labores juntas y así nos ayudamos mutuamente.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Sí, mi experiencia laboral y comunicación interpersonal con la comunidad.



¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	No, aquí no falta nada, todo marcha bien, no faltan insumos ni nada.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí, feliz porque con la edad que tengo a mis 57 años tengo un trabajo estable y estoy pagando una pensión que con el tiempo espero recibir.

COLABORADOR # 29 MIRIAM PEREZ

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Yo llegué por parte de una cuñada que necesitaban a un auxiliar y ese día traje la hoja de vida y me llamaron, y mi experiencia hasta el momento ha sido buena.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Sí, es muy armonioso y se trabaja bien.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	Sí, nos traen personal para que nos capaciten con algunos productos.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Sí, el supervisor es muy chévere, pues yo le digo cuando viene y también le escribo o lo llamo.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Sí, pues en general cosas para aportarle al conjunto, el trabajo en equipo y todo.



¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Sí, usted sabe que si hay una buena empresa hay un buen empleado entonces se trabaja de la mano y pues así les aporta a ellos para mantener los puestos.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	Todo está bien, así que por ahora no. Con todo me tiene al día y mi grupo de trabajo es chévere.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí, uno se levanta con ganas, primero los compañeros un tinto o una charla y todo es bien, chévere y agradable,

COLABORADOR # 30 MARÍA PAOLA DE LA HOZ

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Por medio de una amiga que trabajaba aquí, entonces traje la hoja de vida y mi experiencia ha sido buena.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Sí, aquí todos nos la llevamos muy bien.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	Sí, todo me lo dijeron con las compañeras y hay cosas que no sabía y me las enseñaron.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Sí, todo es formal y hablado, siempre espero a que venga y se le dicen las cosas.



¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Sí, la administradora me ha escuchado respecto al manejo del tiempo y todo.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Sí, poder recomendarla a otras personas para trabajar.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	Sí, de pronto otra persona porque a veces no me alcanza el tiempo.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí, me tratan bien me gusta y con todo el mundo me la llevo bien.

COLABORADOR # 31 MARÍA DEL PILAR HERNÁNDEZ

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Por medio de una señora que trabaja acá, y mi experiencia ha sido buena en general.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Sí, porque cumplo con mi horario y cumplo con las tareas que sé que tengo que realizar día a día.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	Sí, yo ya venía con experiencia de conjuntos y pues ahí fue que eligieron dejarme acá, y como sabía las cosas pues fue bueno y las que no sabía las he ido aprendiendo como con los



	productos.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Sí, si yo tengo alguna pregunta lo resolvemos acá y todo es hablado.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Pues como llevo tan poquito tiempo, pues no. (risas)
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Sí, respecto a mi trabajo, tengo truquitos míos que tengo y los aplico aquí y me funcionan.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	Sí, el del horario que esté más cerca a mi casa, porque como vivo en suba siempre trabajaba en cerca pues me iba en bicicleta, entonces sería bueno que si sale otro conjunto pues me trasladaran allá.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí claro, porque tengo hijos pequeños y son mi motivación y pues siempre me ha gustado trabajar en aseo.

COLABORADOR # 32 MARIELA FONTECHA

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de esta.	Pues fui a Fiesta Suba y vi el aviso y mi experiencia ha sido buena, casi toda la vida he trabajado esto en aseo entonces no se me dificulta y si uno sabe hacer aseo en la casa sabe hacer
---	---



	aseo en todo lado, le pongo amor.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Sí, como estoy sola no tengo ningún problema con nadie.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	Sí, pues ya sabía hacer cosas pero con insumos no me enseñaron a manejarlos.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Sí, todo me lo comunican de manera verbal cada vez que vienen hablamos y comento lo que necesito.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Más o menos pero casi no.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Sí, colaborando y cuando necesiten más ayuda en otro puntos pues también lo hago y si me ha tocado, fuera del turno y me lo pagan.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	No, estoy conforme así que pienso que no hay nada que cambiar.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí, todos los días me levanto motivada entonces me gusta venir y hacer el trabajo de la mejor manera posible.

COLABORADOR # 33 MARILUZ BERNAL

Me podría contar cómo llegó SMA y cuál ha sido su experiencia dentro de	Estaba buscando trabajo y la opción de buscar algo cerca me servía ya que
---	---



esta.	tengo hijos pequeños entonces que no me quitara mucho tiempo en transporte y así fue, mi experiencia ha sido buena.
¿Considera que su ambiente laboral ha sido el adecuado en su sitio de trabajo?	Sí, hasta el momento estoy muy amañada y ha sido muy bueno todo.
¿Siente que su capacitación fue la adecuada para el puesto que ocupa actualmente?	Sí, aunque siento que falta capacitación en salud ocupacional de pronto lo que carece un poquito.
¿Siente que existe una comunicación formal entre usted y sus jefes? ¿De qué manera se comunican?	Sí, pues todo siempre se maneja por llamadas yo hablo mucho con la señora Lina entonces pues es así más que todo.
¿Considera usted que es tenido en cuenta en la toma de decisiones dentro de SMA?	Sí, por ejemplo hacer cosas en cierto tiempo y cierto horario.
¿Siente que puede aportarle algo positivo a la empresa?	Sí, llevar más propuestas a edificios para que crezca la empresa y ayudarlos por ese lado.
¿Cree necesario un cambio para mejorar su día a día? ¿Cuál?	No, por ahora no, todo está bien.
¿Se siente motivado para ir a su puesto de trabajo?	Sí, me motiva continuar con mis cosas y hacerlas bien para mejorar cada día en todo.



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

Facultad de Comunicación y Lenguaje



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

Facultad de Comunicación y Lenguaje