



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**XII Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**



PLAN DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA TUCUMANA “EL GRAN HORMIGÓN S.A.” EN EL AÑO 2022

CAMILA RUIZ
Universidad Nacional de Tucumán
camiruiz@gmail.com



Contenido

1. RESUMEN	3
2. INTRODUCCIÓN.....	3
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
4. OBJETIVOS.....	5
4.1. Objetivo General:	5
4.2. Objetivos específicos:.....	5
5. MARCO TEORICO.....	5
6. MARCO METODOLOGICO.....	12
7. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	13
7.1. Observación en el ambiente real de trabajo.....	13
7.2. Entrevistas a gerentes de áreas	16
7.2.1. Análisis de entrevistas mediante nube de palabras.....	17
7.3. Cuestionarios a los colaboradores de las distintas áreas.....	19
8. BIBLIOGRAFIA.....	32
9. ANEXO	33
9.1. ENTREVISTAS.....	33



1. RESUMEN

La fabricación industrial se vuelve una actividad muy importante en la economía del país, tanto por la inversión de capitales que requiere como por la cantidad de empleo que puede generar en todos sus niveles, desde arquitectos hasta obreros de todos los oficios. Además, la fabricación de gran variedad de elementos de hormigón brinda al mercado de la construcción una solución rápida y eficaz para la ejecución de obras.

El presente trabajo se enfoca en la empresa familiar cuya presentación se realiza bajo el nombre ficticio “El Gran Hormigón S.A.” afines de salvaguardar la confidencialidad de los datos proporcionados. Esta empresa nació en Tucumán en el año 1979, y se dedica a la fabricación y comercialización de premoldeados y pretensados de hormigón. La misma, cuenta con dos plantas fabriles, la principal está ubicada en Los Pocitos, Tucumán en donde también se encuentran ubicadas las oficinas administrativas. La segunda planta se encuentra ubicada en Río Segundo, Córdoba.

Los recursos humanos son de gran importancia como personas o colaboradores en las organizaciones porque las empresas operan a través de los individuos, por lo tanto, dependen de estos para alcanzar sus objetivos y misión.

El presente trabajo está orientado a investigar e indagar sobre el funcionamiento y gestión del área de Recursos Humanos de esta organización, en la cual tiene una función de staff, por lo que se pretende que proporcione información de manera eficiente y eficaz para la toma de decisiones para los jefes de línea. En el último tiempo se detectaron una serie de inconvenientes que perjudica la labor operativa de la empresa en ciertas áreas funcionales.

Dentro de los problemas que se identificaron, principalmente se observa una alta rotación de personal y que existe un descontento en cuanto la labor de los colaboradores, por lo que con esta investigación se pretende proponer estrategias para la gestión de recursos humanos para poder mejorar la misma, a través de programas de inducción y técnicas de reclutamiento y selección adecuadas a las necesidades organizacionales.

Palabras claves: *construcción – gestión de recursos humanos – toma de decisiones*

2. INTRODUCCIÓN

La empresa “El Gran Hormigón S.A” fue fundada en el año 1979 en San Miguel de Tucumán, por un empresario proveniente de la localidad de Concepción, en



donde inicialmente la compañía se dedicaba a la producción de bovedillas premoldeadas y viguetas pretensadas para techos y entrepisos. Con el paso del tiempo aumentó su oferta de productos con el hormigón o concreto como materia prima.

En 1992 la empresa expandió sus operaciones abriendo una segunda fábrica en la localidad de Río Segundo, Córdoba, empezando de esta forma a abastecer al mercado nacional argentino.

Esta empresa familiar, que recientemente atraviesa la tercera generación, comercializa productos de serie como viguetas, bloques, adoquines, tejas, postes, y bovedillas en hormigón, y productos especiales, como caños, vigas para puentes, estructuras y tribunas. Otras actividades de la empresa varían en el desarrollo de software, fondos de inversión y bienes raíces.

Actualmente cuentan con dos plantas fabriles: una en Los Pocitos, Tucumán y otra en Río Segundo, Córdoba. Ubicadas de esta forma para abastecer al mercado nacional.

Es primordial indicar que los recursos humanos son el principal activo de la organización, ya que se viene generando en las empresas un consenso en torno a la importancia de los empleados y capital humano, como la ventaja competitiva que le garantiza a las organizaciones capacidad de adaptarse y aprender.

Los recursos humanos son de gran importancia como personas o colaboradores en las organizaciones porque las empresas operan a través de los individuos, por lo tanto, dependen de estos para alcanzar sus objetivos y misión.

Dada la importancia antes mencionada de los recursos humanos, el presente trabajo está orientado a investigar e indagar sobre el funcionamiento y gestión del área de Recursos Humanos de esta organización, en la cual tiene una función de staff, por lo que se pretende que proporcione información de manera eficiente y eficaz para la toma de decisiones para los jefes de línea. En el último tiempo se detectaron una serie de inconvenientes que perjudica la labor operativa de la empresa en ciertas áreas funcionales.

3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El equipo de Recursos Humanos utiliza herramientas de medición que proporcionan una visión global y sintética de uno o varios datos clave de la fuerza laboral de una empresa, en este caso se detecta una preocupación debido a los resultados que arrojan en el último semestre los indicadores de retención del talento y de clima laboral.



Además, se realizaron una serie de conversaciones con los jefes de las distintas áreas funcionales de la organización, y la mayoría plantea que en ciertos puestos se observa el bajo rendimiento de los colaboradores, desconocimiento de las tareas que deben realizar y en ciertas ocasiones duplicación de tareas. Por estas razones, se considera relevante investigar y analizar las razones que desencadenan esta problemática. Por lo tanto, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección?
- ¿Cómo inciden las prácticas de recursos humanos en el desempeño de los colaboradores?
- ¿De qué manera se podría mejorar la gestión de los Recursos Humanos de “El Gran Hormigón S.A.”?

4. OBJETIVOS

4.1. **Objetivo General:** Indagar y realizar propuestas de estrategias de gestión de Recursos Humanos para mejorar el desempeño de “El gran Hormigón S.A.”

4.2. **Objetivos específicos:**

- Evaluar si el área de Recursos Humanos cuenta con un descriptivo de puesto, con la definición de roles, funciones y competencias de cada uno de los puestos actualizados para proponer una estrategia de reclutamiento y selección adecuadas a las necesidades de la empresa.
- Diseñar un plan de inducción adecuado para los nuevos empleados para eliminar el desconocimiento de tareas y políticas organizacionales.
- Identificar posibles puntos de mejora en la gestión actual para diseñar una estrategia para la gestión de Recursos Humanos.

5. MARCO TEORICO

A la hora de dirigir a las personas dentro de una organización existen dos percepciones o enfoques que difieren en su esencia.

El primero, y quizás el que estuvo establecido por más tiempo, es la de la Dirección del personal. Parte de la premisa de que el personal es un coste más para la organización (esto es fácil de observar por ejemplo cuando las prioridades de pago son los proveedores antes que los trabajadores; o cuando el foco está solamente en la venta de productos, sin centrarse a ver cómo podrían vender más potenciando a su personal). En cambio, la dirección de Recursos Humanos parte de que la gestión dentro del área debe ser **integrada**. Este término tiene tres acepciones:

1. Todas las acciones y decisiones del área están íntimamente relacionadas entre sí, mediante la definición de unos Objetivos y la elaboración de un Plan.



2. Los objetivos y la Planificación de Recursos Humanos se elaboran dentro del marco definido por los Objetivos y los Planes Estratégicos de la empresa.
3. La Gestión de Recursos Humanos estará formada, siempre por tres fases íntimamente relacionadas entre sí: Planificación, Implantación y Evaluación.

La **Estrategia Organizacional** es el punto de partida de todas las actividades que se llevan a cabo en el área de Recursos Humanos. Los objetivos y planes empresariales definirán el marco dentro del cual se van a gestionar los recursos humanos de la organización.

Los **Puestos de Trabajo** de la organización estarán definidos por los objetivos, funciones, tareas y responsabilidades particulares asignadas a cada uno de ellos. El **Análisis de Puestos** permitirá conocer el contenido de los puestos de trabajos existentes en la organización. A partir de los resultados obtenidos con el análisis de puestos, será posible elaborar el **Perfil de Competencias** de estos; esto es, las características que deberán reunir las personas que ocupen para poder responder adecuadamente a las exigencias de estos. Estos perfiles, serán el punto de partida de:

- Los programas y acciones de **Reclutamiento y Selección**, ya que, del análisis de estos, se podrán tomar decisiones referidas a las fuentes de reclutamiento más adecuadas, para obtener candidatos valido. Asimismo, permitirá a los responsables de selección de elegir y preparar las técnicas más adecuadas para seleccionar al candidato más adecuado de entre todos los disponibles.
- **Programas de Formación** verdaderamente adecuados a las necesidades existentes en la organización.
- **Planes de Carrera** lógicos, coherentes y verdaderamente eficaces, al diseñar “rutas de promoción” que se correspondan con los perfiles de competencias de los puestos y de las personas.

Asimismo, los resultados del análisis de puestos serán la base para determinar la importancia que cada empleo tiene para la organización, esto es para **Valorar los Puestos**.

Los resultados de la valoración de puestos son el punto de partida para la elaboración de **Planes Salariales** equitativos, ya que, a partir de ellos, es posible determinar los salarios correspondientes a cada puesto de trabajo, en base a la contribución de cada uno a la consecución de los objetivos empresariales.

El análisis y valoración de los puestos de trabajo permitirán conocer los puestos que actualmente (y por la propia evolución de la empresa) han quedado vacíos de contenido, las nuevas funciones y tareas que será preciso llevar a cabo y que actualmente, no están asignadas a ningún empleo. Todo



ello, servirá de base para llevar a cabo el **Diseño y Rediseño de los puestos de Trabajo** y, cuando es necesario de la organización.

Las **Personas** que conforman la organización, cada una de ellas con sus competencias, intereses y motivaciones particulares y que será preciso utilizar, desarrollar y activar adecuadamente.

La Evaluación del personal, ya sea del rendimiento que los empleados están obteniendo en su trabajo actual, como de su potencial; esto es, de sus competencias actuales y de las posibilidades de desarrollo de estas, servirá para diversos objetivos:

- Detectar posibles necesidades de formación, que permitirán mejorar el rendimiento del empleado en su puesto actual.
- Detectar las necesidades de formación existentes para que un empleado, que posee el potencial adecuado, esté en disposición de promocionar a otro puesto en el momento oportuno.
- Completar los datos obtenidos con la valoración de los puestos cara a la elaboración de los planes salariales de la empresa.
- Servir de **criterio de evaluación** de la eficacia de las acciones de reclutamiento, selección, formación y promoción que se llevan a la empresa.

La **Salud Laboral** es un tema que depende directamente de la política general de la empresa, sin embargo, no es menos cierto que la salud se protege, en primer lugar, con un diseño adecuado de los puestos de trabajo, a través del cual se tratarán de eliminar del mismo todos aquellos posibles aspectos que pueden perjudicar la salud o seguridad de sus ocupantes.

La disciplina de **Ergonomía** trata de colaborar en la consecución de los objetivos de la empresa, al tiempo que intentan optimizar la satisfacción, seguridad, y comodidad de los trabajadores. La ergonomía y la Gestión de Recursos Humanos colaborarán en las tareas referidas al diseño y rediseño organizacional, en aspectos tales como evitar la duplicación de funciones, lagunas en la asignación de responsabilidades, canales de comunicación, etc.

Otro aspecto que, en las Direcciones de Recursos Humanos, adquiere mucha más importancia que la que recibía en las de personal, es el referido al **Clima Laboral** existente en la organización, llevando a cabo estudios periódicos para conocer la situación con respecto a temas como liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, etc.

De acuerdo con Chiavenato (2011) define la **administración de los Recursos Humanos**: son las personas en las organizaciones aportan sus hábitos, conocimientos, actitudes, conducta y percepciones. Son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituyen más que un recurso diversificado, se podría decir que son copartícipes de la organización. Además, son los únicos



capaces de procesar los demás recursos de la organización (financieros, materiales, mercadológicos y administrativos); por lo que son los más complejos de coordinar. Se podría pensar entonces que la administración de recursos humanos es la responsable de gestionar a las personas en la organización.

Sin embargo, la responsabilidad recae en cada jefe, gerente o encargado. Cada uno es responsable de los recursos destinados a su departamento. Entonces, el área de recursos humanos juega un rol de “Staff”, cumple las funciones de asesoría y consultoría para proporcionar a las jefaturas una orientación uniforme y coherente.

Por último, para gestionar a las personas, se puede definir a la administración de los recursos humanos como un proceso, compuesto por una serie de subprocesos coordinados que involucran actividades asociadas con el departamento de recursos humanos:

- Integración: Por medio del reclutamiento y la selección define quienes trabajarán en la organización
- Organización: Diseña puestos, los analiza y luego los evalúa para establecer qué harán las personas en la organización.
- Retención: Busca conservar a las personas valiosas dentro de la organización por medio de la remuneración, retribución, prestaciones sociales, relaciones laborales, higiene y seguridad laboral.
- Desarrollo: Prepara y desarrolla a las personas por medio de capacitaciones y un proceso de desarrollo organizacional o Auditoría: Controla y evalúa tanto el desempeño como el clima laboral.

Según Chiavenato el **concepto de puesto** se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general, es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos.
- Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados. Es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física.
- Función: es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.
- Puesto: es un conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama.

El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Para desempeñar sus actividades, la persona que



ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. Un puesto constituye una unidad de la organización, y que consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- 1- El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto)
- 2- Como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo)
- 3- A quien reporta el ocupante del puesto (responsabilidad) es decir, relación con la jefatura.
- 4- A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con el objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante. Los puestos no son estables, estáticos, ni definitivos, sino que se encuentran en constante evolución, innovación y cambio para adaptarse a las continuas transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales. Los puestos individuales se sustituyen por equipos, y las competencias conforman los criterios para la selección de personal.

Las necesidades de recursos humanos de la organización se determinan mediante un esquema de descripciones y especificaciones de puestos. La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos para su ocupante. Las características personales de quien ocupe el puesto deben ser compatibles con las especificaciones de éste, mientras que la función, o contenido del puesto, también se señala en su descripción. La descripción del puesto detalla de manera impersonal su contenido, mientras que las especificaciones proporcionan la percepción de la organización respecto de las características humana deseables para realizar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etcétera.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen el resto de los puestos de la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. Las tareas o



responsabilidades son los elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe realizar. La descripción de puestos se refiere a su contenido, es decir a sus aspectos intrínsecos.

Una vez hecha la descripción, sigue el **análisis de puestos**. Ya identificado el contenido, se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone su ocupante (aspectos extrínsecos). Mientras que la descripción del puesto se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.

En tanto a lo que implica a un **reclutamiento por competencias**, es un esquema de planeación de los recursos humanos, se parte del análisis de las necesidades del personal en relación con la nómina de empleados actuales y sus competencias; sin perder de vista la visión y la misión de la organización. De este análisis global, se determinan las necesidades de incorporación de empleados.

En cuanto a las opciones disponibles para cubrir una vacante, las organizaciones tienen dos posibilidades al adquirir activo humano: pueden formar personal interno para que tenga una mayor responsabilidad (reclutamiento interno); o pueden ir al mercado y contratar a alguien (reclutamiento externo). Una de las variables relevantes en esta decisión es el costo, concepto sobre el cual, se considera erróneamente qué cuánto menos se gasta en adquisición, más se puede destinar a otros ítems, en principio más productivos. Sin embargo, irónicamente, el proceso de selección brinda una gama de efectos más amplia de lo que generalmente nos imaginamos. La rentabilidad con respecto al costo de cualquier contratación dada no termina cuando se hace la oferta, sino que realmente empieza.

Es importante que las fuentes de reclutamiento estén alineadas con las estrategias de la empresa: En el caso de una organización más bien conservadora, es recomendable recurrir a las referencias personales. Por otro lado, las empresas que requieren un flujo de talento en forma constante recurren al reclutamiento por internet. Y, por último, las empresas enfrentan un problema de escasez de talento requieren a varias estrategias como un headhunting especializado, asociaciones profesionales, o bolsas de trabajo.

Otras fuentes de reclutamiento externo en auge son:

- Base de datos: Mantener las bases de datos de las candidaturas pasadas de la empresa, ya que es muy posible que alguien haya solicitado un puesto parecido no hace mucho tiempo. Que el aspirante no haya sido contratado en esa oportunidad, no quiere decir que no sea idóneo; bien pudo haber sido que había varios que estaban bien calificados entre los cuales solamente podría elegir sea uno; o tal vez no habría una vacante



- apropiada cuando el individuo presentó su solicitud. También es posible que la compañía podía ofrecer en ese momento.
- Internet: las bases de datos de los distintos sitios web que ofrecen un curriculum de postulantes son una rápida y económica fuente de reclutamiento. Permiten la consulta parametrizada y se insertan anuncios con los pedidos de las empresas abonadas.
 - Bolsa de trabajo virtual: tienen el objetivo principal de brindar la posibilidad de encontrar empleo a postulantes y de ayudar a las empresas a encontrar la persona adecuada frente a una búsqueda. Una de sus principales ventajas es que resulta sencillo obtener información segmentada de género, edad, nivel educativo y que la extensión del servicio a otros países permite acceder a una base de datos regional.
 - Consultoras: para búsquedas de diferentes niveles su área de servicio abarca desde los headhunters internacionales hasta selectoras de nivel intermedio y jóvenes profesionales.

La mayoría de estas fuentes requiere de un anuncio que será presentado a posibles candidatos. Dichos anuncios son un reflejo de la organización que lo publica, y por consiguiente deberá pensar en la imagen que se quiere proyectar. Deben ser diseñados por un diseñador experto; pero el texto debe ser redactado por el responsable de selección que conoce los requerimientos del puesto a cubrir. Además, se debe considerar si el anuncio será publicado interna o externamente; y debe contener: descripción de la empresa- descripción de la posición – requisitos excluyentes y no excluyentes - competencias dominantes - frase que indica qué se ofrece (sí desarrollo de carrera, buen salario, etc.) – indicaciones finales o un llamado a la acción.

Según Hatum (2015) en cuanto al **proceso de selección** más conveniente para cada organización es importante distinguir qué es lo que se está buscando: si está buscando actitudes y experiencia; un fit organizacional; o un potencial a futuro.

Para buscar actitud y experiencia; la entrevista de selección debe estar basada en evidencias o información. Este tipo de entrevista, focalizada en captar la actitud y la experiencia del candidato está basada en poder predecir una performance futura evaluando la performance pasada del candidato, esto requiere del entrevistador una buena preparación previa para realizar su trabajo mediante preguntas específicas referidas a las competencias requeridas.

Si se pretende evaluar competencias, la entrevista laboral le permita el evaluador tener el primer contacto directo con el postulante y conocer con mayor profundidad los datos que se volcaron en el currículum, para saber si la persona reúne las competencias requeridas para el puesto de trabajo. Dentro de una entrevista se le cuestionará al candidato sobre sus intereses, motivaciones y preferencias; sobre su nivel formativo, experiencia y sobre sus acciones pasadas; esto porque el uso del comportamiento elimina malentendidos, elimina las impresiones personales y reduce la “falsificación” del candidato. Una



metodología muy utilizada para entrevistar por competencias es la metodología STAR. En dónde se evalúa situación – tarea - acción – resultado (todos basados en el pasado)

- Situación: ¿Qué pasó? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con quién?
- Tarea: ¿Cuál era su papel? ¿Qué debía hacer? ¿Para qué? ¿Qué se esperaba de usted?
- Acción: ¿Qué hizo? ¿Cómo lo hizo? ¿Qué pasó? ¿Por qué? ¿Qué hicieron los otros?
- Resultado: ¿Cuál fue el efecto? ¿Qué indicadores vio? ¿Cómo lo supo? ¿Qué pasó después?

En cuanto a los **antecedentes** que se toman en consideración en este trabajo de investigación, cabe resaltar el artículo **“La importancia de la capacitación en el rendimiento del personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato”** (2018) en el cual menciona que Los planes de capacitación tienen una importancia significativa en la gestión administrativa del personal administrativo y trabajadores, este efecto se mide en relación con los conocimientos que el personal administrativo y trabajadores adquieren en la medida que demandan capacitación y asisten a los cursos que se imparten. La inadecuada capacitación al personal administrativo y trabajadores de los colaboradores de las distintas dependencias y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato, al estar desorientados y con conocimientos de sus actividades desactualizadas, determinan la aparición aspectos perjudiciales al clima laboral (conflictos interpersonales, estrés, improductividad) que juegan un papel negativo al momento del normal desarrollo de sus actividades tanto genéricas como específicas. El desconocimiento de las actividades a realizarse en el puesto de trabajo es producto de una deficiente capacitación e ineficiente inducción al puesto de trabajo por parte del personal calificado y encargado de dicha actividad. La información que se presenta como población en este estudio es todo el personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato, que son a los que van dirigidos los cursos.

6. MARCO METODOLOGICO

Para esta investigación se opta por un enfoque metodológico de investigación del tipo cualitativo, ya que se busca describir, comprender e interpretar. Se opta por un diseño de investigación – acción ya que se buscará entender y resolver problemáticas de una organización mediante una propuesta de técnicas y estrategias adecuadas para la organización. Las principales fases de este tipo de diseño son: *observar*, el cual consiste en construir un bosquejo del problema y recolectar datos, el siguiente paso es *pensar*, en donde hay que analizar e interpretar y el último paso es *actuar* el cual pretende resolver la problemática e implementar mejoras. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014). Para complementar en cuanto al diseño, también se implementará



el estudio de caso ya que se busca conocer y comprender la particularidad del ambiente real de trabajo de la organización bajo análisis para distinguir cómo funcionan las partes y las relaciones con el todo.

La muestra elegida para esta investigación es del tipo no probabilística a partir de participantes voluntarios, ya que se busca explorar oportunidades de mejora, sin generalizar resultados a una población.

La instrumentación con la que se recolecta los datos para la situación actual involucra la *observación directa*, ya que es brindada la oportunidad de ser parte del ambiente; *entrevistas* a directivos y jefes; y *cuestionarios* a los empleados.

7. DESARROLLO DEL TRABAJO

7.1. Observación en el ambiente real de trabajo

De las observaciones se pretende adentrarse a la situación laboral rutinaria del colaborador, se busca observar detalles, sucesos, eventos e interacciones para intentar comprender el clima laboral actual. Los elementos específicos por observar son: principalmente el entorno, siguiendo por el ambiente social y humano donde obtendremos las características de comportamiento de los colaboradores. Luego se observarán las acciones que realizan los colaboradores, como ser como se desenvuelven en puesto físico de trabajo, ver si se toman descansos, si trabajan individualmente o en equipo.

El nivel de participación como observador que se asume es una participación pasiva, en la cual el observador está presente pero no interactúa con los colaboradores.

Debido a que las observaciones se desarrollaron en el ámbito del trabajo, se puede observar el comportamiento de los colaboradores de los distintos departamentos, en un periodo de cinco horas, en distintos días. El horario de observación abarca desde el comienzo del horario de la jornada laboral hasta el horario donde se hace un receso para el almuerzo.

El primer día de observación se comenzó la observación en el departamento de Administración, el cual está compuesto ocho personas, de los cuales realizan diversas tareas, desde facturación, cuentas corrientes, contabilidad y finanzas. La mayoría de este grupo está conformado por recientes recibidos. Están a cargo de una gerente. Otro dato relevante, es que es uno de los grupos con mayor rotación. Con lo que respecta a la observación, uno de los primeros elementos es que tienen un espacio grande donde cada una de las ocho personas tiene su puesto de trabajo, equipado con una computadora y un teléfono para hacer



llamadas internas. La gerente que está a cargo de este grupo tiene una oficina personal en la cual se encuentra únicamente ella. En cuanto al comportamiento diario, se puede apreciar que comienzan cada uno con sus tareas, en algunos casos se necesitan unos de otros, ya sea para organizarse en las tareas, o para hacer tareas conjuntas. Otro punto, es el trato entre ellos, no llega a ser de manera formal, pero si de una manera respetuosa y amistosa. En algunos casos, se puede ver cierto cansancio o estrés por parte de los colaboradores ya que son quienes tienen mucha conexión con el resto de las áreas de la organización, y cuando se comunican con otros colaboradores de otras áreas se ve un comportamiento más rígido y tenso. En cuanto al trato con la gerente si es un trato formal y respetuoso, pero no comparten demasiado tiempo juntos, sino se ve que la gerente sale de la oficina y les indica algo y vuelve a su puesto de trabajo. Luego ya transcurrida la mañana, para el receso del mediodía, almuerzan todos juntos incluida la gerente. Durante el almuerzo se observa un comportamiento amistoso entre ellos, no se escucha que hablen temas laborales, sino más bien personales. Se observa que no hay flexibilidad en cuanto al horario, tienen que almorzar en media hora y volver inmediatamente al puesto de trabajo, y esto es remarcado por la gerente.

En el segundo día se observa el área comercial que está compuesto por el equipo de ventas y el equipo de marketing. El equipo de ventas está compuesto por siete personas, los cuales cumplen un rol estrictamente comercial, cada integrante tiene una cartera de clientes de los cuales se encarga de mantener al cliente satisfecho y venderle los productos. Y en cuanto al equipo de marketing está compuesto también por siete personas, los cuales tienen diversas tareas como ser generación de contenido, redes sociales, mantenimiento del sitio web y análisis de mercado. Estos dos equipos se encuentran físicamente en otro espacio grande, en la planta superior del edificio, y tienen un mesón grande donde están sentados todos con su puesto de trabajo, cada uno con su computadora y teléfono interno. En este sector se puede observar otra dinámica, hay una constante fluidez de conversaciones laborales, las cuales se observan que son con amabilidad y entusiasmo. El personal de ventas se encuentra más concentrado ya que deben llamar a los clientes, en cambio el equipo de marketing se ve que trabajan en conjunto, y se mueven mucho más de su puesto de trabajo, ya que salen a filmar o tomar fotos. En cuanto al receso del almuerzo, no almuerzan todos juntos, ya que el personal de ventas no puede dejar totalmente vacía el área ya que se deben estar al pendiente del teléfono, por lo que se turnan. Y el personal de marketing si van todos juntos a almorzar. Ambos grupos comparten horario de almuerzo con las diferentes áreas como Recursos Humanos y Sistemas. No se observa la misma rigidez en cuanto al tiempo para



almorzar, y no se observa demasiada conversación. Se observa que están al pendiente de sus celulares personales, y ocasionalmente surgen conversaciones sobre la vida personal de alguno.

En el tercer día se observa al equipo de Sistemas, el cual es un equipo pequeño compuesto por tres personas, y está compuesto por el gerente del área y dos personas más. Al ser un área de soporte desempeñan tareas en las cuales están pendientes a las necesidades del resto de la organización, por lo que se pudo observar fue que están al pendiente del teléfono, ya que desde su computadora pueden resolver la mayoría de los problemas, pero otras veces deben moverse de su puesto de trabajo para resolverlos. El puesto fijo es una mesa larga amurada a la pared por lo que las personas no están enfrentadas sino sentadas uno a la par del otro, y debido a su puesto de trabajo que implica resolver problemas del resto, no se observan momentos de flexibilidad donde puedan descansar unos minutos. El único momento que se pueden relajar es en su momento de almuerzo.

Como conclusión de las áreas observadas se puede decir con certeza que cada área es diferente, y al ser así se comportan de maneras muy diferentes unos entre otros. Otro aspecto primordial, es que se ve que no hay un espacio o momento definido donde los colaboradores puedan tomarse un descanso, es decir, están constantemente trabajando. En los momentos que comparten los almuerzos, se los ve a los colaboradores compartir aspectos de sus vidas personales y nada relacionado a temas laborales, por lo que los colaboradores se llevan muy bien entre ellos en este espacio y puede verse que lo disfrutan. Este podría ser un punto claramente a mejorar, pensarlo desde el punto de la flexibilidad en donde el colaborador pueda tomarse un momento de esparcimiento si es necesario, o implementar descansos progresivos, en donde se relajen por quince minutos y vuelvan a trabajar. También, se pueden implementar pequeños eventos o actividades de esparcimiento en donde las distintas áreas puedan compartir entre todos y conocerse mejor, lo que resulte en generar confianza.

No se observan problemas entre los gerentes de área y sus colaboradores, es decir, no hay enfrentamientos directos que se hayan podido observar, tampoco se ve que haya grandes conflictos entre colaboradores. En tanto que, no se puede concluir a grandes rasgos sobre este aspecto ya que el tiempo de observación fue corto para poder inferir sobre ello.

Una aclaración final sobre este método de recolección es que no se realizó observación en el área de Recursos Humanos ya que el investigador pertenece



a este equipo, por lo que se decidió omitir la observación en esta área para no comprometer y sesgar la investigación.

7.2. Entrevistas a gerentes de áreas

Se realizaron entrevistas en profundidad a los gerentes de las distintas áreas. Se entrevistaron a cuatro gerentes, donde se pudieron obtener opiniones y datos de los colaboradores.

En primer lugar, se preguntó sobre la comunicación entre los colaboradores que tienen a cargo, y se pudo relevar que la gran mayoría de los gerentes considera que entre los colaboradores que tienen a cargo, mantienen una buena comunicación, no se habla de una comunicación ideal, pero si una que por el momento es llevadera, y que si sería un punto para trabajar. Un solo gerente contestó que en su equipo se encuentra complicada la comunicación en su equipo.

La siguiente pregunta estaba orientada al trabajo en equipo, y todos los gerentes respondieron que consideran que como equipo se trabaja muy bien, ya que se puede ver que todos los colaboradores están orientados a obtener resultados favorables, por lo que cuando tienen que trabajar en equipo funcionan bien.

Luego, se preguntó en cuanto a las desventajas de los equipos. En esta pregunta se obtuvieron diversas respuestas. Más de un gerente respondió que en sus áreas no poseen equipos estables debido a la rotación, y que debido a esta inestabilidad los colaboradores que quedan se ven desmotivados, tensos y con estrés, debido que deben reorganizarse hasta que se pueda encontrar una persona para la vacante, entonces eso también implica cansancio, porque se reparten las tareas. También los gerentes contestaron que otra de las desventajas que se pueden ver en los equipos es la falta de conocimiento técnico para ciertos puestos que así lo requieren.

Seguida a esta pregunta, se trató el tema de las ventajas, en donde también se obtuvieron varias respuestas. Así como en otros equipos el conocimiento técnico implica una desventaja, en otros es una ventaja que aprovechan para generar curvas de aprendizaje en sus equipos. Otra de las ventajas mencionadas es la polivalencia en el equipo, y este es un factor clave al momento que hay una baja en el equipo, ya que pueden reemplazarlo hasta que se integre alguien más.

En cuanto a las oportunidades de desarrollo, todos los gerentes coinciden en que sus equipos si las hay. Sobre todo, por la alta rotación, al haber constantemente vacantes en los equipos, primero se busca suplir la vacante



iniciando una búsqueda interna, por lo que muchas veces se logra que la persona se desarrolle profesionalmente.

El siguiente tema fue si los gerentes participan en el proceso de selección al momento de incorporar una persona, y todos contestaron que efectivamente participan, el primer filtro lo hace Recursos Humanos, y luego los perfiles de ciertos candidatos se les pasa a los gerentes y se acuerda una reunión con los mismos de modo que la elección final de incorporación a su equipo la tiene el gerente de área.

Y, por último, se recabo sobre la resolución de conflictos y como se lo maneja en los equipos. Se obtuvieron respuestas diversas, dado que los gerentes expresan que muchas veces depende de las relaciones entre los colaboradores, algunos expresan que los problemas lo resuelven en conjunto como equipo, y otros, conlleva a que de la situación conflictiva se haga cargo uno solo porque el resto no coopera.

7.2.1. Análisis de entrevistas mediante nube de palabras

En este punto, se realizó una nube de palabras en base al discurso extraído a partir de las entrevistas en profundidad, a través del software nubredpalabras.es.

Figura 1: Nube de palabras de entrevistas con gerentes de áreas



en los gerentes, ya que se lo asocia principalmente a cuando sus equipos quedan desarmados debido a las constantes bajas que tienen en los equipos.

7.3. Cuestionarios a los colaboradores de las distintas áreas

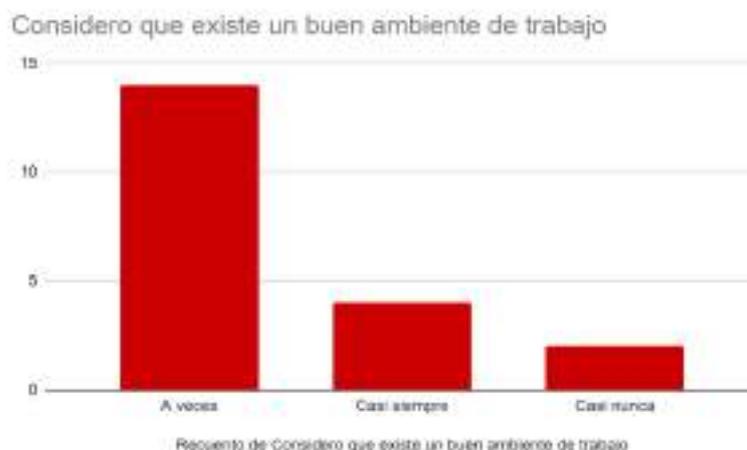
Se realizaron cuestionarios a una población de 20 participantes voluntarios que son colaboradores de las distintas áreas de la empresa. El principal objetivo de este cuestionario es entender y comprender que sienten y perciben los colaboradores sobre el ambiente de trabajo.

Las series de preguntas del cuestionario son de tipo cerrada, ya que solo se le permite contestar en base a las alternativas dadas. Se entiende que con este tipo de preguntas puede perderse riqueza en la información, pero se puede hacer su cuantificación; así también es más fácil realizar una tabulación donde los resultados sean más concretos y exactos. Otra razón por la cual se eligió este tipo de cuestionarios es debido al factor del tiempo, el cual es acotado para realizar encuestas en profundidad y analizar la información.

En cuanto a los cuestionarios se hizo una selección de preguntas orientadas al clima laboral, pero para no extender el cuestionario se decidió centrarse en cuatro temas centrales, los cuales son: comunicación, estructura y organización, desarrollo profesional y personal y, por último, valores, cultura y orgullo.

Comenzando por el bloque de **comunicación**, en donde la primera pregunta es sobre el ambiente laboral y la mayoría de los colaboradores logro responder que “a veces” consideran que existe un buen ambiente de trabajo.

Figura 7.3.1.



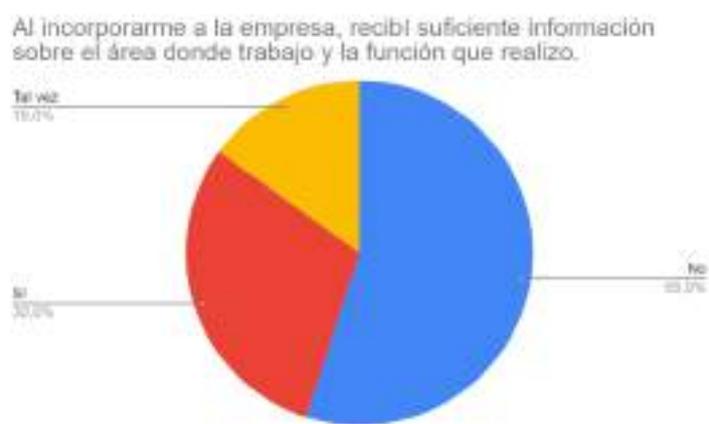
Fuente: Elaboración propia



Luego la segunda pregunta, hace referencia a si cuando ingresaron a la empresa tuvieron suficiente información disponible sobre su puesto de trabajo, es decir su función y el área en donde trabajan.

El 55% de los colaboradores encuestados logró contestar que “No”, el 30% que no y el 15% restante contestó que “Tal vez”.

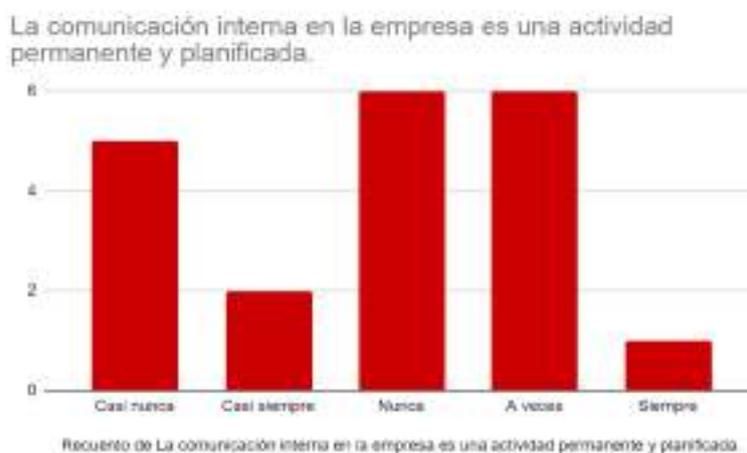
Figura 7.3.2.



Fuente: Elaboración propia

Luego se preguntó sobre la comunicación interna, y las respuestas que priman son “Nunca”, “A veces” y “Casi Nunca”.

Figura 7.3.3

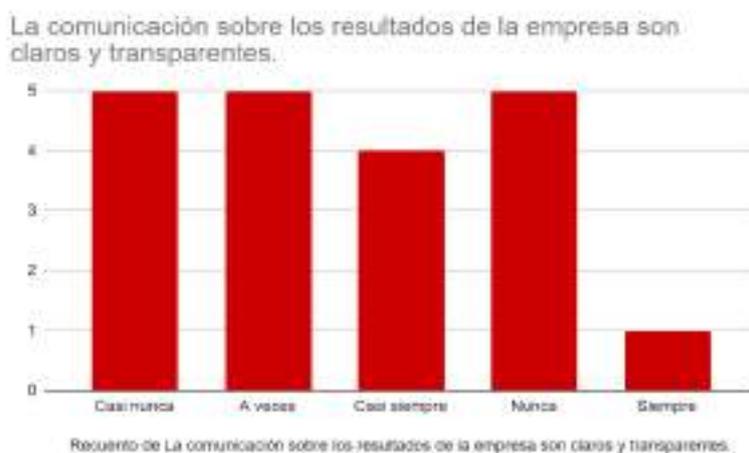


Fuente: Elaboración propia



La siguiente pregunta fue sobre la comunicación de la empresa sobre sus resultados, y lo que respondieron la mayoría de los colaboradores fue muy variado como se puede ver en el siguiente gráfico, es decir, que varían las percepciones de todos los colaboradores.

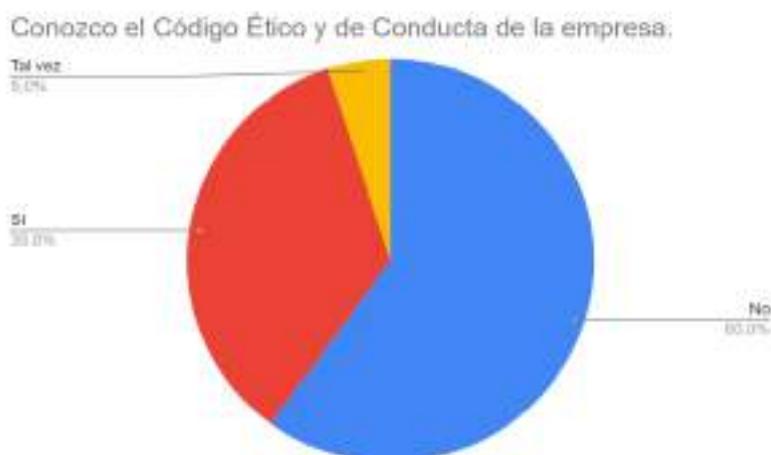
Figura 7.3.4



Fuente: Elaboración propia

Y la última pregunta dentro del bloque de comunicación fue sobre el conocimiento del código ético y de conducta de la empresa. Podemos observar en el siguiente gráfico que el 60% contesta que “No”, que un 35% contesta que “Sí” y que un 5% contesta que “Tal vez”.

Figura 7.3.5

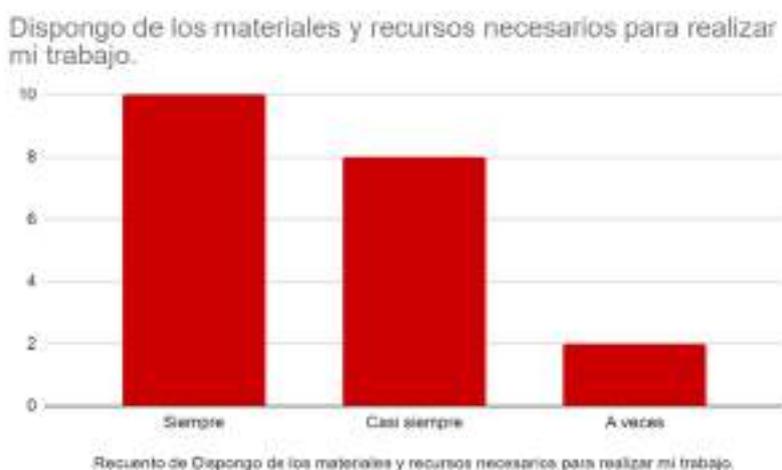


Fuente: Elaboración propia



Por consiguiente, continuamos con el bloque de **estructura y organización** en donde la primera pregunta es si los colaboradores disponen de los materiales necesarios para realizar su trabajo. El 50% de los colaboradores contestó que “Siempre”, el 40% contestó que “Casi siempre” y el 10% restante contestó que “A veces”.

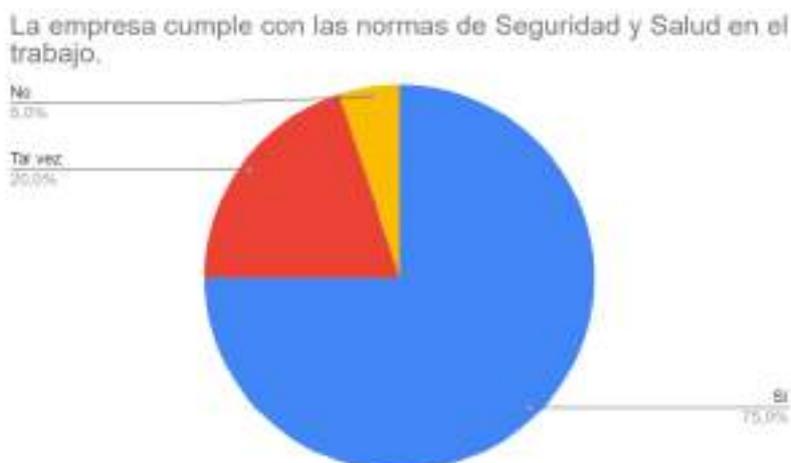
Figura 7.3.6



Fuente: Elaboración propia

Luego, se preguntó sobre si la empresa cumple con las normas de seguridad y salud y podemos observar que el 75% de los colaboradores contestó que “Sí”, un 20% contestó que “Tal vez” y un 5% contestó que “No”.

Figura 7.3.7

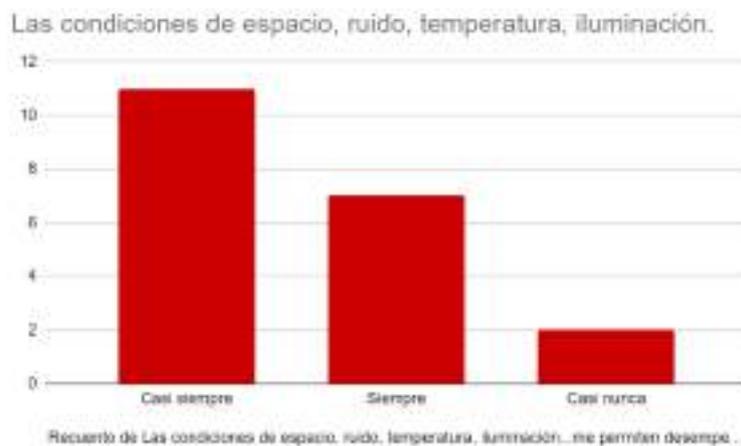




Fuente: Elaboración Propia

Y la última pregunta de este bloque fue si las condiciones de trabajo tales como ruido e iluminación le permiten al colaborador trabajar con normalidad. Dentro de lo que se obtuvo en las respuestas podemos observar que la gran mayoría considera que “Siempre” o “Casi siempre” y que una pequeña parte de los colaboradores considera que “Casi nunca”.

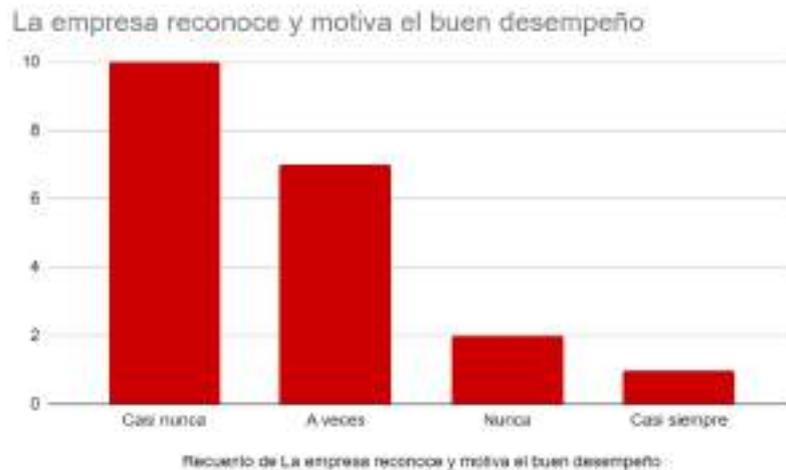
Figura 7.3.8



Fuente: Elaboración propia

A continuación, el siguiente bloque es desarrollo profesional y personal, en el cual la primera pregunta fue si consideran si la empresa reconoce y motiva el buen desempeño. Podemos observar en el siguiente gráfico que diez de los colaboradores considera que “Casi nunca”, luego 7 consideran que “A veces”, 2 consideran que “Nunca” y 1 considera que “Casi siempre”.

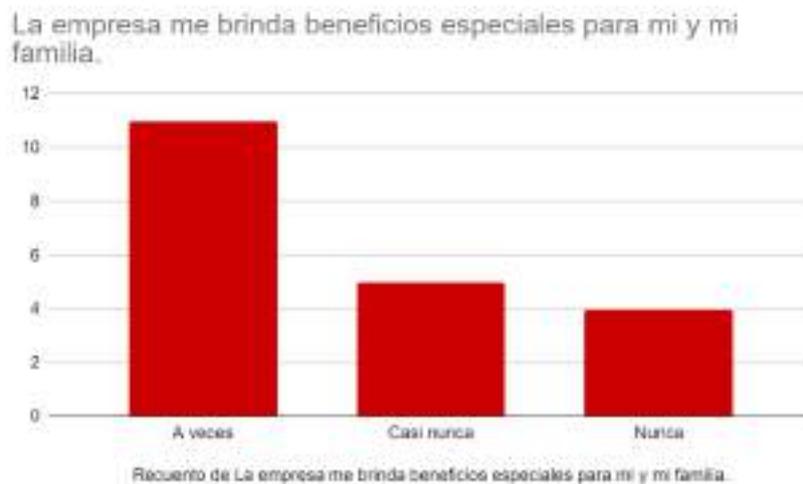
Figura 7.3.9



Fuente: Elaboración propia

Las siguientes dos preguntas estaban dirigidas a los aspectos personales. Primero se preguntó si la empresa brinda beneficios para el colaborador y su familia. Las respuestas que se obtuvieron fueron que 11 colaboradores contestaron que “A veces”, 5 contestaron que “Casi nunca” y 4 que “Nunca”.

Figura 7.3.10



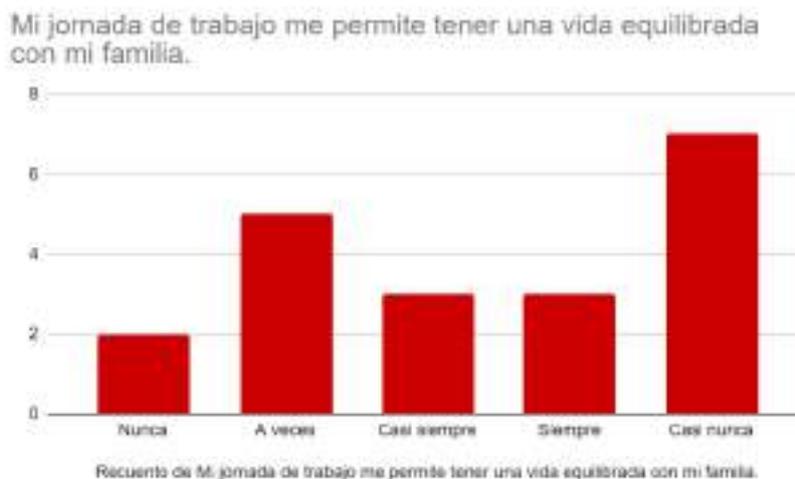
Fuente: Elaboración propia

Y la otra pregunta dirigida a los aspectos personales es si la jornada de trabajo del colaborador le permite tener una vida equilibrada con su familia, y en el siguiente gráfico podemos observar que todos los colaboradores tienen percepciones distintas, ya que hay respuestas muy diferentes entre sí. Pero, al



menos 7 colaboradores contestaron que “Casi nunca”, 5 contestaron que “A veces”, 3 contestaron que “Casi siempre” y 3 contestaron que “Siempre” y solo 2 contestaron que “Nunca”.

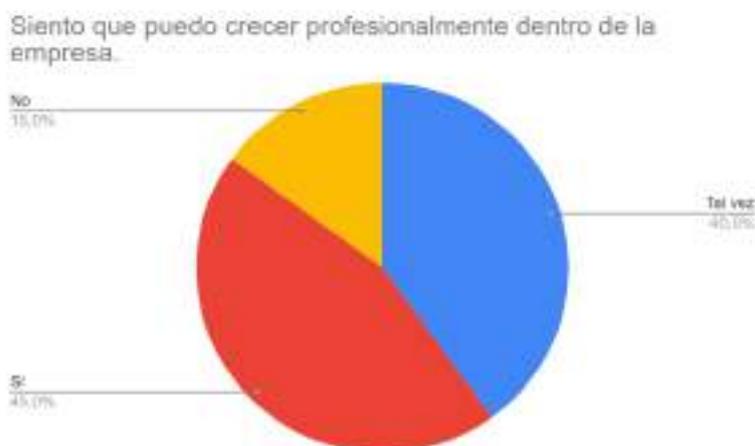
Figura 7.3.11



Fuente: Elaboración propia

Y la última pregunta de este bloque, estaba orientada al crecimiento profesional, la cual era si consideraban que pueden crecer profesionalmente dentro de la empresa. Las respuestas que se obtuvieron son que un 45% opina que “Sí”, un 40% opina que “Tal vez” y un 15% opina que “No”.

Figura 7.3.12

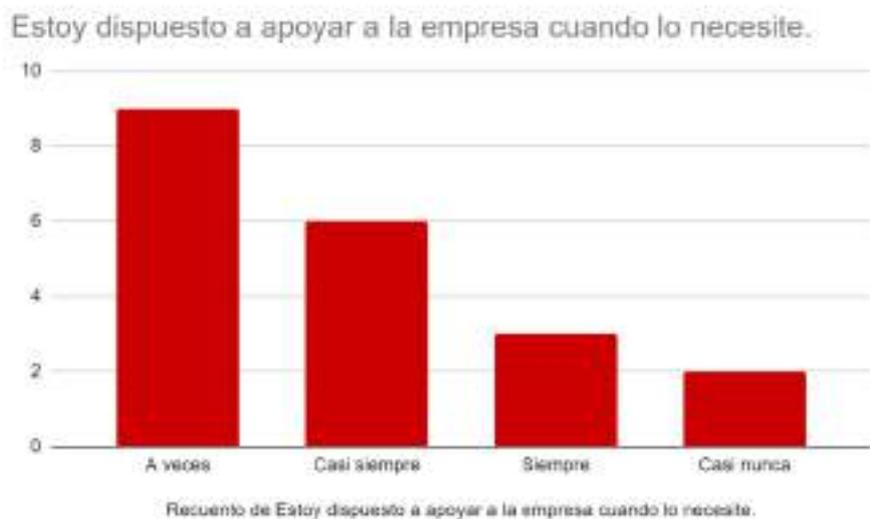


Fuente: Elaboración propia



Y el último bloque de esta encuesta es el de **valores, cultura y orgullo**. En donde la primera pregunta es orientada a si el colaborador está dispuesto a apoyar a la empresa cuando lo necesite. Nuevamente se encontraron diferentes respuestas como podemos observar en el gráfico. Al menos 9 personas contestaron que “A veces”, 6 contestaron que “Casi siempre”, 3 contestaron que “Siempre” y 2 que “Casi nunca”.

Figura 7.3.13

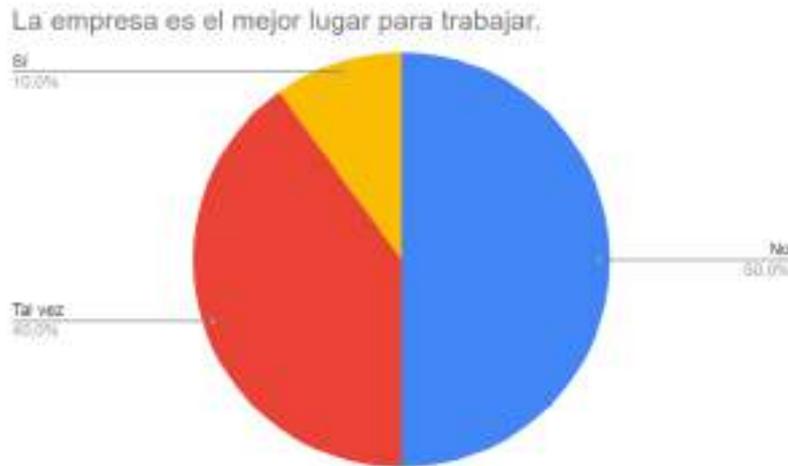


Fuente: Elaboración propia

Luego, se preguntó si consideran que la empresa es el mejor lugar para trabajar. Y los un 50% de los colaboradores contestó que “No”, un 40% contestó que “Tal vez” y un 10% contestó que “Sí”.



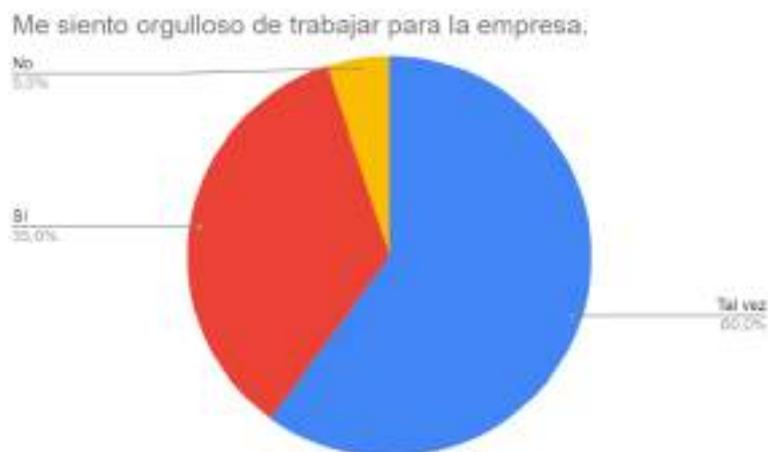
Figura 7.3.14



Fuente: Elaboración propia

La siguiente pregunta fue si los colaboradores se sienten orgullosos de trabajar en la empresa. El 60% de los colaboradores contestó que “Tal vez”, el 35% contestó que “Sí” y el 5% restante contestó que “No”.

Figura 7.3.15



Fuente: Elaboración propia

Luego, se preguntó sobre si los colaboradores sienten que la empresa respeta y valora su trabajo y se obtuvieron respuestas muy diferentes entre sí. Al menos 11 colaboradores contestaron que “A veces”, 6 contestaron que “Casi nunca”, 1 que “Casi siempre”, 1 que “Nunca” y 1 que “Siempre”.



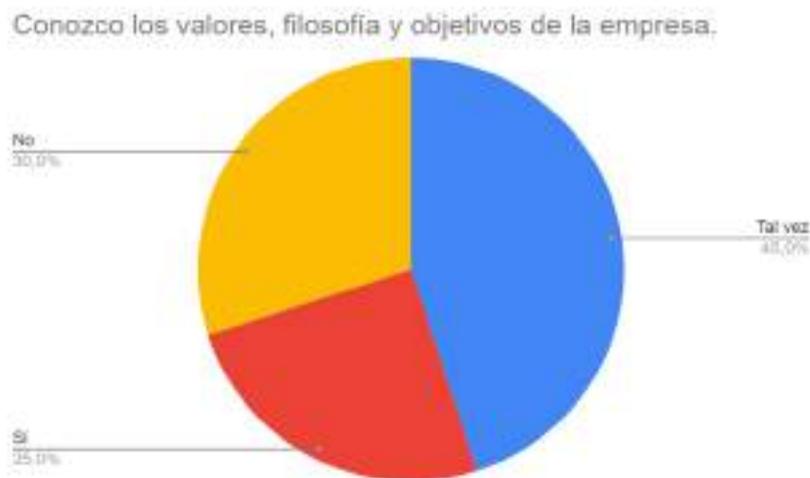
Figura 7.3.16



Fuente: Elaboración propia

Y por último se le pregunta a los colaboradores si conocían los valores, filosofía y objetivos de la empresa. Un 45% de los colaboradores logró responder que “Tal vez”, un 30% de los colaboradores contestó que “No” y un 25% contestó que “Sí”.

Figura 7.3.17



Fuente: Elaboración propia



Análisis de entrevistas en con los gerentes de la diferentes áreas y cuestionarios con los colaboradores de la empresa mediante la técnica de codificación

Se realizó un análisis de las entrevistas y de los cuestionarios, buscando unidades de significado, y patrones para respaldar las conclusiones que podemos extraer al respecto. El análisis seguirá una codificación de tres etapas. En primer lugar, se realizará una codificación abierta, en ella se busca identificar categorías primarias a partir del discurso de los entrevistados y de las respuestas en los cuestionarios. En segundo lugar, se procederá a agrupar dichas categorías en temas (unidades conceptuales más amplias) en una etapa que se conoce como codificación axial. Finalmente, la codificación selectiva abarca las propuestas de los investigadores de agrupar estos temas alrededor de una categoría central. Del análisis se obtuvieron los siguientes resultados:



Codificación selectiva (identificación de la categoría central)	PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA							
	COMUNICACIÓN			ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN		DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL		VALORES, CULTURA Y ORGULLO
Codificación axial (identificación de temas)	Procesos de inducción	Comunicación interna	Trabajo en equipo	Condiciones de trabajo	Instalaciones	Rotación	Oportunidades laborales	Sentido de pertenencia
Cita representativa	“No tenemos manuales preparados o videos introductorios”	“Tenemos muy buena comunicación ya que al ser pocos dentro del equipo no es difícil generar espacios de comunicación”	“Todos tenemos en mente de querer lograr los objetivos y obtener buenos resultados”	“Quiénes compartimos en tareas por lo general no tenemos problemas”	“Estamos separados físicamente, así que tenemos problemas de desconexión con el equipo”	“No somos un equipo estable. Hay muchas bajas”	“Hay mucha oportunidad, ya que cuando se genera una vacante primero se hace una búsqueda interna”	“Constantemente se está innovando y buscando nuevas y mejores soluciones”

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas y cuestionarios

En el cuadro se pueden apreciar las categorías, apoyadas por la cita más importante que la respalda, los temas que agrupan estas categorías, y finalmente la categoría central o eje conceptual, identificado.

A continuación, se presenta un mapa conceptual de la estructura resultante del proceso de codificación:



Figura 7.4.1.



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de las entrevistas y cuestionarios.

CONCLUSIONES

En primer lugar, se puede observar que los descriptivos de puestos de la empresa se encuentran desactualizados, siendo además que los empleados no conocen los mismos. Por lo que, la principal recomendación es actualizar los descriptivos, para ellos nos apoyaremos en el marco teórico para hacer un correcto análisis de estos. También cabe destacar la importancia de dar a conocer dichas actualizaciones a los empleados. Debido a estas actualizaciones, se debe plantar un nuevo proceso de reclutamiento y selección, el cual se adecue a las necesidades de la empresa.

Luego, armar un manual de inducción virtual para que los mismos sean presentados a los nuevos empleados que se incorporan, el mismo debe contener una breve introducción e historia de la empresa. Seguido por la misión, visión y valores. También, especificar de manera clara y concisa las políticas de la empresa, y por último una breve introducción al puesto de trabajo el cual dicha persona este por cubrir la vacante. Es fundamental, que en dicho proceso de inducción el jefe superior inmediato se involucre, y esté presente en el mismo, para dar apoyo y gestionar de manera eficaz su equipo.



8. BIBLIOGRAFIA

Dr. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado, Dra. María del Pilar Baptista Lucio (2014). "Metodología de la Investigación". Sexta Edición.

Humberto D'Arterio. "Porqué Gestión de Recursos Humanos". Repositorio del aula virtual de la materia Administración de Recursos Humanos de la FACE UNT.

Idalberto Chiavenato (2011). "Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones".

Luis Maria Cravino (2003). "La gestión del desempeño". Buenos Aires, Ed Temas.

Luis Perez Van Morlegan (2012) "Evaluación de desempeño y evaluación del potencial", en La gestión moderna en Recursos Humanos, Edit. Eudeba, Buenos Aires.

Santiago Pereda Marín, Francisca Berrocal Berrocal, Manuel Lopez Quero. 2002. "Gestión de Recursos Humanos por Competencias y Gestión del Conocimiento". Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas.

Thomson, Peteraf, Gamble, Strickland (2015). "ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: teoría y casos" Novena Edición. Editorial McGraw Hill.



9. ANEXO

9.1. ENTREVISTAS

PLANILLA DE ENTREVISTA PARA GERENTES DE ÁREAS

- Número de entrevista: 01
- Cantidad de personas a cargo: 9 personas
- Antigüedad en el puesto: 2 años
- Sexo: Femenino

• ¿Qué opina de la comunicación que hay entre los colaboradores que tiene a cargo?	La comunicación no es perfecta, pero si es buena, ya que al tener reuniones diarias que son obligatorias nos permite que de alguna manera u otra estemos conectados entre todos, y estemos al pendiente del día a día, sobre todo porque somos un equipo grande. Además, la metodología Scrum nos exige que nos comuniquemos entre nosotros.
• ¿Cómo cree que se desempeñan los colaboradores trabajando en equipo?	Son muy buenos trabajando en equipo. No trabajan todos juntos porque son un equipo grande y tienen distintas tareas, pero quienes comparten tareas por lo general no tienen problemas con respecto al compañero con el que trabajan.
• ¿Cuál piensa que es la principal desventaja que tiene su equipo?	La mayor desventaja es la inestabilidad que sufre el equipo a causa de la rotación que posee el área. Es muy difícil cada vez que queda una vacante en el equipo, ya que hay que reorganizar las tareas entre todos hasta que la vacante sea cubierta, y en ese tiempo se puede ver mucho esfuerzo, pero también cansancio. Incluso noto desmotivación por parte del equipo cuando alguien se va.
• ¿Cuáles son las ventajas que posee su equipo?	Definitivamente la polivalencia es la mayor ventaja, ya que al haber una alta rotación necesitamos cubrirnos hasta que el equipo se recomponga.
• ¿Hay oportunidades de desarrollo en su área?	Hay muchas oportunidades, ya que en el área no se está en un solo puesto, de esa manera deja de ser rutinario y todos aprenden todo.
• ¿Usted formó parte del proceso de selección del colaborador al momento de incorporación al equipo?	Si fui parte del proceso de selección. Recursos Humanos hace una primera selección y luego me pasan algunos perfiles y lo entrevisto y la elección final la hago yo.
• En su área, cuando se incorpora una persona nueva, ¿cómo es el proceso de inducción?	No hay un proceso como tal, cuando ingresa una persona, día a día se les va enseñando como sus tareas con el apoyo del resto del equipo. Pero si se trata de una rotación de puesto, es más fácil porque quien estuvo antes en el puesto le puede enseñar.
• ¿Cómo considera que se resuelven los conflictos que se presentan en su área?	Depende del tipo de conflicto, hay días que están más estresados que otros días, por ejemplo, fin de mes no son días fáciles y hay mucho trabajo, entonces además tener que resolver problemas genera un poco de tensión.



PLANILLA DE ENTREVISTA PARA GERENTES DE ÁREAS

- Número de entrevista: 02
- Cantidad de personas a cargo: 3 personas
- Antigüedad en el puesto: 1 año
- Sexo: Masculino

• ¿Qué opina de la comunicación que hay entre los colaboradores que tiene a cargo?	Tenemos muy buena comunicación ya que al ser pocos dentro del equipo no es difícil generar espacios para comunicarse entre nosotros.
• ¿Cómo cree que se desempeñan los colaboradores trabajando en equipo?	Se desempeñan perfectamente bien, en el equipo nos llevamos muy bien, por lo que no hay momentos de tensión, y siento que hay confianza para trabajar y eso hace que todo se desarrolle naturalmente.
• ¿Cuál piensa que es la principal desventaja que tiene su equipo?	La desventaja de este equipo es que somos un equipo de soporte entonces al estar al pendiente del resto de la organización tenemos días que pareciera que todos tienen problemas el mismo día, entonces si suele haber estrés dentro del equipo ya que hay que resolver todo en ese momento.
• ¿Cuáles son las ventajas que posee su equipo?	La ventaja es que se formó un equipo sólido, con mucho conocimiento técnico en el área, los colaboradores son personas formadas y entusiastas por lo que es muy motivador trabajar con ellos.
• ¿Hay oportunidades de desarrollo en su área?	Hay muchísima oportunidad en este equipo, es un equipo que trabaja con sistemas, así que constantemente se está innovando y buscando nuevas y mejores soluciones, y al ser un equipo pequeño es fácil de compartir conocimiento.
• ¿Usted formó parte del proceso de selección del colaborador al momento de incorporación al equipo?	Si formé parte de la selección. Soy muy comprometido con este tema, al momento de que alguien nuevo se tiene que incorporar y soy insistente con Recursos Humanos, es decir, ellos se encargan de buscar perfiles, y luego les hago una entrevista y quedo en contacto con los posibles candidatos, pero si me tomo mi tiempo en decidir, porque me parece muy importante el proceso de incorporar personas al equipo.
• En su área, cuando se incorpora una persona nueva, ¿cómo es el proceso de inducción?	Cuando alguien se incorpora al equipo le mostramos que tiene que hacer, como lo tiene que hacer y las primeras semanas trabajamos juntos y estamos formando a la nueva persona incorporada. No tenemos manuales preparados o videos introductorios.
• ¿Cómo considera que se resuelven los conflictos que se presentan en su área?	Considero que los problemas en mi equipo se intentan resolver de la manera más rápida y eficiente posible, nuevamente, somos un equipo de soporte por lo que prácticamente estamos destinados a resolver problemas de las personas de la organización y hay veces que esto si genera algunos momentos de tensión porque trabajamos de manera transversal con otros equipos y no todos los equipos trabajan de la misma manera.



PLANILLA DE ENTREVISTA PARA GERENTES DE ÁREAS

- Número de entrevista: 03
- Cantidad de personas a cargo: 10 personas
- Antigüedad en el puesto: 2 años
- Sexo: Masculino

• ¿Qué opina de la comunicación que hay entre los colaboradores que tiene a cargo?	Este equipo se divide en dos, y aún así no es buena la comunicación, a pesar de que están todos sentados trabajando en el mismo lugar, pero por las funciones que cumplen deben estar pendientes de tener satisfecho al cliente, entonces hay pocos espacios de comunicación.
• ¿Cómo cree que se desempeñan los colaboradores trabajando en equipo?	En equipo se desempeñan muy bien, son competitivos como equipo, en el sentido que todos se inclinan para buscar y llegar a un objetivo en común, y puedo ver que hacen todos los esfuerzos para conseguir lo que buscan.
• ¿Cuál piensa que es la principal desventaja que tiene su equipo?	Al ser dos equipos, uno tiene la desventaja que algunos colaboradores no poseen conocimiento técnico necesario, pero el puesto no es complicado y con capacitaciones es fácil sortear esta desventaja. Y en cuanto al otro equipo a veces se presentan situaciones que tienen que ver con el criterio personal, entonces también al ser un equipo relativamente extenso les cuesta ponerse de acuerdo. Lo que si veo en ambos equipos es la desmotivación que genera cuando uno del equipo se marcha, no es fácil lograr recomponer el equipo.
• ¿Cuáles son las ventajas que posee su equipo?	Las ventajas de este equipo es que son dedicados y responsables por lo que son equipos orientados a los resultados, y eso es lo primordial porque conlleva a que funcionen.
• ¿Hay oportunidades de desarrollo en su área?	Si hay desarrollo, ya que al ser equipos amplios abarcamos muchas tareas, por lo que a través de lo que implica compartir tareas todos aprenden todo, y al momento que queda un puesto vacante la personas puede asumir ese puesto sin problema.
• ¿Usted formó parte del proceso de selección del colaborador al momento de incorporación al equipo?	Si formo parte del proceso, desde Recursos Humanos me pasan los perfiles de una selección que hacen ellos, y luego los entrevisto para decidir quién ingresa al equipo.
• En su área, cuando se incorpora una persona nueva, ¿cómo es el proceso de inducción?	Por lo general lo que se hace es que en uno de los equipos uno de los colaboradores le enseña al ingresante como hacer el trabajo, en ese sentido trabajan juntos un tiempo. Y con el otro equipo es parecido, es hasta que la persona se integra a la dinámica del grupo.
• ¿Cómo considera que se resuelven los conflictos que se presentan en su área?	No suele haber conflictos en ambos equipos, por como mencione son ambos bastante unidos y hay buena relación laboral entre ellos, pero si hay algún problema o conflicto suelen resolverlo como un equipo unido.



PLANILLA DE ENTREVISTA PARA GERENTES DE ÁREAS

- Número de entrevista: 04
- Cantidad de personas a cargo: 6 personas
- Antigüedad en el puesto: 3 años
- Sexo: Femenino

• ¿Qué opina de la comunicación que hay entre los colaboradores que tiene a cargo?	Hay una comunicación un poco pobre, es algo que se intenta mejorar, pero considero que es porque no se sabe hasta que punto algunas tareas les corresponde a quien, y además que estamos separados físicamente, así que muchas veces tenemos un problema donde se siente una desconexión entre el equipo.
• ¿Cómo cree que se desempeñan los colaboradores trabajando en equipo?	Considero que como equipo nos desempeñamos muy bien, porque todos tenemos en mente de querer lograr los objetivos y obtener buenos resultados, entonces al momento que nos toca trabajar como equipo somos muy buenos.
• ¿Cuál piensa que es la principal desventaja que tiene su equipo?	Una de las desventajas es que no estamos consolidados, es decir no somos un equipo estable. Hay muchas bajas, y eso genera un clima tenso, y se nota a veces a algunos de los colaboradores desmotivados. Otra desventaja que se puede ver es que hay una falta de confianza entre los colaboradores por lo que genera problemas en algunas situaciones a la hora de trabajar.
• ¿Cuáles son las ventajas que posee su equipo?	Dentro del equipo tenemos colaboradores con mucho conocimiento técnico y experiencia, entonces hacen de soporte a los que son nuevos en el equipo, lo que genera una curva de aprendizaje interesante y nos genera una gran ventaja.
• ¿Hay oportunidades de desarrollo en su área?	Si, hay muchas oportunidades, va a sonar contradictorio, pero al haber una alta rotación eso le permite que se deposite confianza en los otros colaboradores del equipo, y algunas veces en vez de comenzar una nueva búsqueda para suplir ese puesto, se hace una búsqueda interna, y así muchos logran cambiar a otros puestos y desarrollarse profesionalmente.
• ¿Usted formó parte del proceso de selección del colaborador al momento de incorporación al equipo?	Si, siempre es importante tener contacto previo con la persona que va a ingresar. Considero que a pesar de que Recursos Humanos realiza el primer filtro, es importante tener la última palabra como gerentes, ya que somos los que trabajaremos con ellos.
• En su área, cuando se incorpora una persona nueva, ¿cómo es el proceso de inducción?	No hay proceso propiamente dicho, lo que muchas veces nos genera problemas ya que no hay una clara definición de las tareas y responsabilidades que requiere el puesto. Pero cuando ingresa alguien poco a poco se lo va induciendo en el puesto.
• ¿Cómo considera que se resuelven los conflictos que se presentan en su área?	Es complicado, ya que, al no haber una buena relación entre los colaboradores, uno del equipo suele tomar las riendas y hacerse cargo del problema y resolver a la fuerza.