



**“IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE AUXILIARES DE ASEO DE LA CIUDAD DE RANCAGUA QUE INFLUYEN EN LA DECLARACIÓN DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA”**

Tesis para optar al Grado de  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL

Alumna: Maria Elena Rodríguez Sáez  
Profesor Guía: Pedro Leiva Neuenschwander

Santiago, Marzo 2018

## Agradecimientos

*Agradecer a mi familia, por su eterna disposición y acompañamiento, por estar siempre presente, por no dejarme caer en los momentos difíciles de la vida y ayudarme a mantener erguida frente a la adversidad. El amor de la familia es poderoso, agradezco a Dios no solo por la vida sino también por dejarme vivirla juntos a los míos.*

*Agradecer a mi profesor guía, Pedro Leiva N., quien no solo fue mi mentor sino quien además me insto a ser mejor cada día, quien creyó en mis capacidades y no perdió oportunidad de recalcar en cada instante que podía hacer un gran trabajo si me lo proponía. Gracias, sin usted no hubiese podido terminar con éxito y satisfacción este paso tan importante en vida personal y académica.*

*A mi hermano, Christian Enrique Rodríguez Sáez, te fuiste muy rápido, te fuiste antes de tiempo (según mi opinión de hermana que te ama y te extraña), pero siempre estarás presente para mí en cada minuto de lo que resta de mi vida, y no podía ser, que en esta etapa importante de mi vida no te recordara y no te tuviera presente. Gracias por haberme enseñado el preciado e incondicional valor que tiene el amor de hermanos. Te amo.*

## INDICE

1. Introducción.....	4
2. Marco Teórico.....	7
2.1. La Empresa.....	7
2.2. Retail.....	9
2.3. Rotación.....	9
2.3.1. Concepto, tipos, costos (primarios y secundarios), efectos.....	9
2.4. Causas de la Rotación.....	13
2.5. Motivación.....	15
2.5.1. Concepto, teorías (de contenido y de proceso) .....	15
2.6. Compensación.....	20
2.6.1. Concepto, tipos.....	20
2.7. Satisfacción con la jefatura.....	22
3. Metodología.....	24
4. Resultados.....	29
4.1. Percepción de las trabajadoras acerca de las causas de la rotación de personal.....	29
4.2. Análisis de las relaciones entre las causas de la rotación de personal y la declaración de permanencia en la Empresa.....	32
5. Áreas de mejora de la gestión para aumentar la permanencia de los trabajadores.....	40
6. Discusión.....	45
7. Reflexión Personal.....	48
8. Bibliografía.....	51
9. Anexos.....	52

## 1. Introducción

GGP Servicios Industriales SPA perteneciente al Holding C&G Servicios Industriales. Este grupo empresarial está compuesto por 3 empresas de servicios, con más de 20 años de experiencia, se ha posicionado como una empresa referente de la industria.

La rotación del personal es un problema significativo y agobiante que enfrenta GGP Servicios Industriales SPA. Los costos asociados a la rotación de personal afectan tanto a nivel comercial como a nivel administrativo y de imagen corporativa. Se califica la rotación y falta de permanencia como un bajo compromiso laboral de los trabajadores hacia nuestra empresa, instalándose esta percepción en nuestro diario vivir generando distancias considerables entre el estado actual y el deseado de la organización.

La rotación dejaría rastros evidentes de falta de compromiso laboral de los trabajadores y una baja tasa de permanencia. Teniendo en cuenta el porcentaje de representación de trabajadores de esta empresa dentro del holding la rotación de personal se constituye en un flagelo que incide inevitablemente a las demás empresas del Holding al cual pertenece.

Por otro lado, desde el rol de profesional del área de Gestión de Recursos Humanos, ha sido posible reconocer la soledad, situación de aislamiento e invisibilidad de las personas en su función. Esta invisibilidad se reconoce, tanto en las personas a las cuales sirve el auxiliar de aseo (usuarias del servicio), como para la organización misma. Por otro lado, la condición de empleado de una empresa subcontratada constituye una situación laboral que incrementa la invisibilidad. El trabajador subcontratado es un nómada laboral que sufre con los rigores de no contar con una afiliación clara de donde pertenece” (Acuña & Silva, 2008, p. 113).

La reflexión desarrollada los últimos seis años, desde el rol de Subgerente de Recursos Humanos en la empresa, motiva la elección de la temática del proyecto. Resulta urgente para esta organización poder investigar los motivos que llevan al personal a tener una baja permanencia en la organización. La relevancia de esta temática se fundamenta, tanto en los efectos que tiene la rotación en la organización, como las condiciones que experimentan los trabajadores de la empresa y que se constituirían en causa de su baja permanencia.

GGP Servicios Industriales SPA enfoca su unidad de negocio en el Facility Services (retail) su dotación representa el 65% de la mano de obra vigente del Holding. La rotación del personal de servicios de aseo

es un problema significativo y agobiante que enfrenta esta organización. La rotación tiene como consecuencias una carga administrativa voluminosa; en promedio general un 50% de nuevos trabajadores tiene una duración de dos semanas para 40 procesos de selección diarios, contrataciones e inducciones al trabajo diarias, así como procesos de desvinculación, finiquitos, notificación a los entes reguladores, etc. El nivel de exigencia propia de este tipo de negocio (Facility Services/Retail) genera en las áreas de Recursos Humanos y Operaciones un sentimiento de stress masificado producto del efecto que tiene la sobrecarga laboral en la planificación del área y el cumplimiento de sus requerimientos.

El presente proyecto de grado se plantea por objetivo analizar las causas del éxodo de personal de Aseo No Industrial en las instalaciones de la empresa ubicadas en la ciudad de Rancagua. Para ello se definen:

**OBJETIVO GENERAL:** Analizar las causas del éxodo de personal de Aseo No Industrial en las instalaciones de la empresa en la ciudad de Rancagua.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

Identificar a partir de la percepción de auxiliares de aseo y supervisores de aseo, así como la experiencia como profesional de gestión de personas, las dimensiones y variables personales y organizacionales que estarían influyendo en el éxodo de personal.

Cuantificar estas dimensiones, identificadas como causas de la rotación de personal, por medio de las entrevistas en un conjunto de seis centros.

Se busca dar respuesta concreta a la siguiente pregunta de investigación ***¿Cuáles son los factores principales que influyen en el nivel de rotación del personal de aseo en las instalaciones de la empresa en la ciudad de Rancagua?***

El proyecto tiene relevancia para la organización dadas las consecuencias de la rotación para el cumplimiento de su misión y de sus objetivos estratégicos. Los costos asociados a la rotación afectan tanto a nivel comercial como a nivel administrativo. Teniendo en cuenta el porcentaje de representación dentro del holding éste flagelo incide inevitablemente al resto de la compañía.

Los niveles de rotación impactan directamente en la organización. Entre consecuencias financieras se encuentran las multas por falta de dotación, ya que el Cliente o Empresa Principal dentro del contrato

comercial dejó estipulado una plantilla de descuentos asociados a la falta de dotación. Para cada puesto sin cubrir son descontados de la facturación mensual de la empresa 1 UF diaria por trabajador ausente.

Se puede apreciar también como indicador el incremento en el costo asociado a pago de consultoras para reclutamiento de auxiliares de aseo. La necesidad de personal es tan elevada que se requiere contratar servicios externos de reclutamiento que apoyen el proceso interno que es llevado a cabo por asistentes de reclutamiento. La consultora en promedio tiene un costo de 1 UF por trabajador contratado y otorgan una garantía de 15 días, plazo en el que si el trabajador deja de pertenecer a la empresa deben reponer sin costo dicha vacante. En los últimos 3 meses la empresa ha duplicado la cantidad de consultoras asociadas al reclutamiento de auxiliares de aseo, elevándose sustancialmente los costos considerados para el presupuesto del área.

Producto de lo expuesto queda en evidencia una sobrecarga en los procesos administrativos, en cuanto a remuneraciones, archivo de documentación, atención de trabajadores, etc., se ven fuertemente afectados puesto que la contratación y desvinculación de trabajadores de forma masiva. Esta sobrecarga no sólo des focaliza los esfuerzos del área que podrían dedicarse a funciones más relacionadas con la calidad de vida de los miembros de la organización, sino que deteriora la calidad de vida laboral de los profesionales del área.

Finalmente, la condición de invisibilidad de los auxiliares de aseo, como potencial causa de la rotación de personal, se constituye en una condición urgente de investigar y abordar. Mediante este proyecto podremos reconocer como la rotación de personal puede estar causando un desmedro en la calidad de vida de los empleados. La sociedad se revela esencialmente mercantilista, calculadora, fría, ajena a las necesidades básicas y emocionales de la gente quienes viven una gran vulnerabilidad, con orfandad de organizaciones que les deparen un sentido de pertenencia estable y seguro (Acuña & Silva, 2008, p.108).

Desde el punto de vista de la Gestión de Personas esta investigación aportara a los responsables del área de RRHH con elementos relevantes de la comunicación entre las personas, como la escucha activa, a indagar en las causas de la problemática de la rotación del personal y no solo en sus consecuencias. Ser un gestor de cambio y aportar al desarrollo de ideas que mejoren el clima laboral y la productividad de la organización.

La industria del retail vinculada a los grandes holdings y empresas, ha tenido un gran desarrollo, especialmente a partir de la década de los 90', debido a la proliferación de centros comerciales y a la

profundización del negocio del crédito a través de tarjetas emitidas. La cultura de la sociedad chilena post industrial se asienta en una idealización del mercado, la competencia, la eficiencia y el individualismo. Esos valores se asimilan en instituciones y organizaciones, a través de formas de gestión que buscan flexibilidad en sus actividades, en el uso de recursos, para de ese modo conseguir eficiencia y ser competitivas. (Acuña & Silva, 2008, p. 108).

En la actualidad la industria del retail es una gran proveedora de puestos de trabajo, considerando lo anterior los resultados de esta investigación podría ser de mucha utilidad práctica para otras organizaciones que decidan entender y atacar el flagelo de la rotación de personal.

Dentro del marco de Investigación y Acción permite obtener información relevante de las actividades a desarrollar analizando las distintas variables que inciden en el comportamiento de las personas y el desarrollo laboral

## **2. Marco Teórico**

### **2.1. La Empresa**

Tal como se indicaba más arriba, GGP Servicios Industriales SPA pertenece al Holding C&G Servicios Industriales. Nace como una empresa familiar. Aún se mantiene un marcado estilo de liderazgo paternalista, propio de las empresas familiares. Sin embargo, después de 20 años, el dueño este grupo empresarial, compuesto por 3 empresas de servicios y referente de la industria, alcanza contacto directo con la plana administrativa solamente.

C&G Servicios Industriales tiene como misión corporativa brindar servicios industriales de apoyo a la producción a todos los sectores del país, en forma ininterrumpida, con calidad, innovación y a través de un grupo humano de excelencia.

La Visión Corporativa es ser reconocido dentro del mercado como un referente en prestación de servicios industriales. Orientando todo su esfuerzo en ser un aliado estratégico de sus clientes, considerando como siempre la calidad, la innovación, las personas, la seguridad y el cuidado del medio ambiente como los pilares fundamentales de nuestros servicios.

Entre los clientes de la empresa en el **área de Minería** se destacan Codelco Chile (División Chuquicamata, Ministro Hales, Radomiro Tomic, El Teniente, Ventanas), Minera Antucoya Ltda., Minera

Lumina Cooper Ltda., entre otros. En el **área de Facility Service** (servicios de aseo no industrial), en empresas de procesos productivos, servicios de salud, centros comerciales, mantención de áreas verdes, seguridad, se destacan Cadena Cencosud a nivel nacional (Mall Costanera Center, Supermercados Jumbo, Easy, Santa Isabel, etc.), entre otros.

El ámbito de aplicación de este proyecto de investigación será en **6 (seis) instalaciones de Facility Services de la ciudad de Rancagua**, específicamente:

- ✓ Servicios de Aseo No Industrial Interior Mina Codelco Chile División El Teniente
- ✓ Servicios de Aseo No Industrial Universidad Tecnológica INACAP Rancagua
- ✓ Servicio de Aseo No Industrial Supermercado Jumbo, Portal Rancagua (Exteriores)
- ✓ Servicio de Aseo No Industrial Paris, Portal Rancagua
- ✓ Servicio de Aseo No Industrial Supermercado Jumbo, Portal Rancagua (Interior)
- ✓ Servicio de Aseo No Industrial Easy, Portal Rancagua.

Según el análisis realizado a las causales de retiro de los trabajadores en el Servicio de Aseo No Industrial Universidad Tecnológica INACAP de la ciudad de Rancagua entregado por el área de recursos humanos de la empresa el 46.34% corresponde a faltas reiteradas, es decir, **los trabajadores dejan de asistir a sus labores sin aviso previo.**

Tabla N°1

*Causas de Retiro Universidad Tecnológica INACAP Rancagua (Enero-Diciembre 2016)*

<b>Renuncias</b>	<b>Faltas Reiteradas</b>	<b>Vencimiento Plazo</b>	<b>Traslados</b>	<b>Desvinculaciones</b>
12,20%	46,34%	26,83%	12,20%	2,44%

*Fuente: Registros de la Gerencia de RRHH de la empresa*

En el transcurso del año 2016 ingresaron a trabajar a la instalación 37 trabajadores y de ellos durante el mismo periodo se retiraron de la empresa 41 trabajadores, es decir, el 110% del personal reclutado se retiró.

Según el análisis realizado a las causales de retiro de los trabajadores en el Servicio de Aseo No Industrial Supermercado Jumbo (Portal Rancagua, Exteriores) de la ciudad de Rancagua entregado por el área de recursos humanos de la empresa el 42,31% corresponde a faltas reiteradas, es decir, **los trabajadores dejan de asistir a sus labores sin aviso previo.**



Tabla N°2

*Causas de Retiro Supermercado Jumbo, Portal Rancagua (Exteriores) (Enero-Diciembre 2016)*

<b>Renuncias</b>	<b>Faltas Reiteradas</b>	<b>Vencimiento Plazo</b>	<b>Traslados</b>	<b>Desvinculaciones</b>
23,08%	42,31%	23,08%	3,85%	7,69%

*Fuente: Registros de la Gerencia de RRHH de la empresa*

En el transcurso del año 2016 ingresaron a trabajar a la instalación 34 trabajadores y de ellos durante el mismo periodo se retiraron 26 trabajadores, es decir, el 76% del personal reclutado se retiró.

## **2.2. Retail**

La palabra retail se define como “*Comercialización al por menor*” o “*Venta al detalle*” (Duran & Kremerman, 2008, p.4). Aunque usualmente se utiliza para referirse al rubro de supermercados y tiendas por departamentos, en estricto rigor, los negocios tipo retail abarcan desde el almacén de nuestro barrio o el quiosco de la esquina hasta las grandes multitiendas e hipermercados.

De acuerdo con los distintos formatos o canales de venta que existen, el retail podría clasificarse en: i) Supermercados; ii) Grandes Tiendas; iii) Ferreterías; iv) Farmacias y Perfumerías; v) Comercio Tradicional; vi) Consumo Local y vii) Otros formatos (Duran & Kremerman, 2008, p.4).

El sector retail cubre un gran abanico de necesidades de las personas, tales como la alimentación, vestuario y calzado, equipamiento para el hogar (artículos electrónicos, electrodomésticos, menaje, ferretería, jardinería), remedios y artículos de cuidado personal e incluso accesorios básicos para automóviles (Duran & Kremerman, 2008, p.5).

## **2.3. Rotación**

### **2.3.1. Concepto, tipos, costos (primarios y secundarios), efectos**

Puede entenderse por rotación al ingreso y egreso de trabajadores dentro de una organización.

Tal rotación podría deberse a decisiones personales y voluntarias del propio individuo que lo llevan a dejar la empresa como la búsqueda de otra posición en otra empresa, el conflicto con un supervisor o jefe, o una razón personal como dejar de trabajar y quedarse en casa con la familia o; que por el contrario que tal salida de la compañía sea involuntaria, es decir, que la decisión se origine en una decisión

unilateral de la administración de la organización basada en una reducción de personal por reestructuración de la estructura empresarial o producto de una medida disciplinaria, etc.

El término “Rotación de Recursos humanos” según (Chiavenato, 1998, p. 138) se utiliza para:

“definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo”.

Cuantitativamente puede determinarse de la siguiente manera “el cálculo del Índice de Rotación está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo y en términos porcentuales”. (Chiavenato, 1998, p. 143).

Se entiende por costos de la rotación del personal a aquellos que se relacionan directamente con la salida de cada trabajador y el reemplazo de su posición dentro de la organización.

“La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios” (Chiavenato, 2007, p. 142)

#### Costos primarios de la rotación de personal

Son los costos relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución por otro.

Comprenden:

##### *Costos de reclutamiento y selección*

- Gastos de emisión y procesamiento de la requisición del empleado.
- Gastos de mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento y selección, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina, rentas pagadas, etcétera).
- Gastos para anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formatos, etcétera.
- Gastos en exámenes de selección y evaluación de candidatos.

- Gastos en servicio médico (salarios del personal de enfermería, prestaciones sociales, horas extras, etc.), divididos entre el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

#### *Costos de registro y documentación*

- Gastos de mantenimiento del departamento de registro y documentación de personal (salarios, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina, rentas pagadas, entre otros).
- Gastos en formatos, documentación, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria y otros.

#### *Costos de integración*

- Gastos del departamento de capacitación (si éste es el departamento responsable de la integración del personal recién ingresado en la organización; si la integración está descentralizada en los varios departamentos de recursos humanos de la organización —reclutamiento y selección, capacitación, remuneración, higiene y seguridad, prestaciones, etc.—, se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados), divididos entre el número de empleados sometidos al programa de integración.
- Costos del tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado recién ingresado en su división.

#### *Costos de separación*

- Gastos en el departamento de registro y documentación correspondientes al proceso de separación del empleado (anotaciones, registros, comparecencias para confrontaciones ante entidades laborales) divididas entre el número de empleados separados.
- Costos de las entrevistas de separación (tiempo que el entrevistador dedica a las entrevistas de separación, costos de los formatos, de los informes posteriores, etcétera).
- Costos de pagos por liquidación como la parte proporcional de las vacaciones, parte proporcional del aguinaldo, prima de antigüedad, fondo de ahorro, entre otros.

#### *Costos secundarios de la rotación de personal*

Comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, aspectos cualitativos de forma predominante. Están directamente relacionados con la separación y la consecuente sustitución de un empleado. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Los costos secundarios de la rotación de personal comprenden:

*Repercusiones en la producción*

- Pérdida en la producción debido a la vacante dejada por el empleado separado, en tanto que éste no sea sustituido.
- Producción menor, por lo menos durante el periodo de adaptación, del nuevo empleado en el puesto.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros.

*Repercusiones en la actitud del personal*

- Imagen, actitudes y predisposición que el empleado transmite a sus compañeros debido a su separación.
- Imagen, actitudes y predisposición que el empleado de nuevo ingreso transmite a sus compañeros.
- Influencia de los dos aspectos citados sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
- Influencia de los dos aspectos citados sobre los clientes y proveedores.

*Costo laboral extraordinario*

- Gastos en personal extra o en horas extras necesarias para cubrir la vacante existente o para cubrir la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción debido a la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
- Incremento del costo unitario de producción debido a la disminución de la eficiencia promedio causada por el nuevo empleado.
- Tiempo adicional invertido por el supervisor para la integración y capacitación del nuevo empleado.

*Costo operativo extra*

- Costo adicional de energía eléctrica, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado.
- Costo adicional de lubricación y combustible, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado.

- Costo adicional de los servicios de mantenimiento, planeación y control de la producción, entre otros, que se vuelven más elevados ante el reducido índice productivo del nuevo empleado.
- Incremento de accidentes, en consecuencia, de sus costos directos e indirectos, ya que es mayor su probabilidad en el periodo de adaptación inicial de los nuevos empleados.
- Incremento de los errores, rechazos y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

La alta rotación de auxiliares de aseo reduce la productividad y aumenta los costos. La calidad del servicio se ve perjudicada porque los empleados nuevos en la mayoría de los casos no poseen experiencia, carecen de las habilidades y conocimientos acerca del aseo no industrial en centros comercial de concurrencia masiva.

El nivel de exigencia laboral de este rubro y las altas tasas de rotación castigan a los trabajadores que permanecen en la organización exigiéndoles mayores esfuerzos en post del cumplimiento del servicio al cliente.

Los trabajadores sufren el rigor de esas condiciones de trabajo a diario, la sensación de inseguridad laboral e inestabilidad económica profundizan su pesar, ante el miedo a la cesantía o la pérdida del puesto de trabajo en la mayoría de los casos optan por someterse a las condiciones estresantes del trabajo sin reclamo y se resignan a la situación que les toca vivir.

La calidad de vida de los trabajadores no solo se ve afectada por la rotación de personal, sino que es totalmente debil frente al avance del consumismo que hace crecer de manera desbordante la cantidad de consumidores de malls y strip center, y usuarios de los servicios de aseo.

El nivel de exigencia de los clientes recae directamente sobre el auxiliar de aseo, quien se siente acosado diariamente tanto por sus supervisores como por los usuarios de sus servicios. Las condiciones abusivas que vive fomentan el aislamiento y la desconfianza en el sistema.

## **2.4. Causas de la Rotación**

Producto de la investigación realizada y el análisis de la información obtenida de las encuestas aplicadas a las auxiliares de aseo es posible determinar que las variables relacionadas con motivación y satisfacción con la jefatura estarían influyendo en la declaración de permanencia de los trabajadores

mientras que las variables relacionadas con oportunidades de capacitación, ambiente laboral y compensaciones no han sido determinantes respecto de su influencia con tal declaración.

Para poder analizar cuáles son las causas de la rotación de personal de aseo de las instalaciones de Retail de Rancagua decidí indagar aún más en otras investigaciones al respecto que me permitieran corroborar de alguna manera que factores se hacen presente en esa situación.

En efecto, considere atinente hacer alusión a una investigación realizada sobre el negocio de la vestimenta femenina enmarcada también en el comercio como Retail y la rotación de sus vendedoras (Loyola Rojas, 2014).

“Causas de rotación recabadas: Lista de Posibles causas:

- ✓ Salario insuficiente
- ✓ Sistema de Compensaciones poco conveniente
- ✓ Beneficios poco útiles o convenientes
- ✓ Supervisión insatisfactoria
- ✓ Jefas que no cumplen con su rol
- ✓ Escasa proyección laboral
- ✓ Clima Laboral Indeseado
- ✓ Poca Capacitación o insatisfactoria
- ✓ Horario Turnos Días libres
- ✓ Ubicación de las tiendas (instalaciones)
- ✓ Problemas con los cálculos del sueldo
- ✓ Lenta solución de problemas
- ✓ Incumplimiento de expectativas
- ✓ Reconocimiento laboral
- ✓ Reclutamiento y selección
- ✓ Contratos a tiempo
- ✓ Uniformes
- ✓ Rotación de productos
- ✓ Dotación de personal
- ✓ Problemas de inventario
- ✓ No se toman en cuenta sus aportes
- ✓ Competencia en el mercado
- ✓ Poco sentido de pertenencia

- ✓ Factores higiénicos como baño, hora de almuerzo, descanso

De lo anterior se puede desprender que las características laborales de los trabajadores del Retail, auxiliares de aseo y vendedoras, se caracterizan por el descontento y la insatisfacción hacia las compensaciones, desmotivación por las bajas remuneraciones, la presencia de una supervisión con deficiencia y un clima laboral indeseado, entre otros.

## **2.5. Motivación**

### **2.5.1. Concepto, teorías (de contenido y de proceso)**

Para lograr la permanencia de los trabajadores en la organización es vital tener en cuenta la presencia de la motivación en las relaciones entre empresa y colaborador, ante esto en el diseño de las políticas corporativas debe estar presente la administración eficiente de esta dimensión.

En tal sentido, puede definirse como “la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal” (Flores, Abreu, & Badii, 2008, p. 67). El efecto que la motivación logra en los trabajadores tanto para cumplir con objetivos personales como objetivos organizacionales pueden observarse en la intensidad de su comportamiento, en la entereza y persistencia que ponen de su parte para alcanzar la meta propuesta.

Desde el punto de vista de la conducta del individuo, podemos determinar la existencia de motivación extrínseca e intrínseca ambas con un rol relevante en el comportamiento de las personas. Cuando la motivación se origina en fuentes externas se denomina motivación extrínseca, en este escenario las causas que originan el comportamiento del trabajador se encuentran fuera de su alcance y no dentro de su persona. Es decir; estos factores externos actúan sobre el pensamiento, los sentimientos y la acción del individuo dentro de la organización.

Se asocian a este tipo de motivación dos conceptos importantes: la recompensa y el castigo. Ambos conceptos se presentan como motivadores en el momento que generan un diferencial en la percepción de la persona.

Como recompensa podemos interpretar a *“un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades que esa conducta se vuelva a dar”* (Reeve, 1994, p.102).

En contraposición a ello, un castigo se refiere a *“un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar”* (Reeve, 1994, p. 102).

Cuando la motivación se origina en fuentes internas y necesidades psicológicas que impulsan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas, se está en presencia de motivación intrínseca. Es decir, se observa cuando los individuos realizan acciones tendientes a poder satisfacer necesidades de tipo personal.

Los responsables de la administración organizacional deben ser muy cuidadosos al abordar las necesidades y motivaciones de sus empleados debido a que una correcta y sensible lectura de ello permitiría poder dirigir estratégicamente el comportamiento de los trabajadores en post del cumplimiento de objetivos y del desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

En la misma línea, *“Una razón importante de entender que es la motivación es que los altos niveles de motivación contribuyen a un desempeño excepcional”*. (León, 2013, p. 182).

Entendiendo lo anterior, se puede extraer la idea de que la conducta de un individuo no es espontánea, sino que siempre está ligada a un objetivo implícito o explícito que la explica, a cada uno de ellos lo motivan distintas variables.

En ese sentido, el modelo que la organización decida aplicar para gestionar la motivación de los trabajadores debe considerar la mayor cantidad posible de variables observadas debido a que el resultado puede variar indefinidamente, dependiendo de cuál es la percepción del estímulo que varía de un trabajador a otro y también con el tiempo en ese mismo trabajador, de las necesidades presentes en cada uno de los individuos que también varían de una persona a otra y por numerosas circunstancias posibles.

Las teorías de la motivación se clasifican en dos categorías (León, 2013, p. 183);

### Teorías de contenido

Las teorías de contenido se enfocan en los factores internos (intrínsecos) de las personas que energizan, dirigen, sostienen y detienen su comportamiento.



**La jerarquía de las necesidades humanas de Maslow** parte del principio de que las razones que originan las características del *comportamiento humano están presentes en cada persona; en otras palabras, su accionar esta fundado en fuerzas motivadoras que se alojan dentro de su interior.*

Maslow definió la siguiente jerarquía de necesidades (León, 2013, p.184).

*Fisiológicas:* Necesidad de respiración, alimentación, descanso, sexo, cobijo y alivio de dolor.

*Seguridad y Protección:* Necesidad de seguridad física, de empleo, de recursos, moral, familiar, de salud, de propiedad privada.

*Afiliación y afecto:* Necesidad de amistad, afecto, afiliación y amor.

*Estima:* Necesidad de autoestima, respeto, éxito.

*Realización Personal:* Necesidad de satisfacerse a uno mismo, utilizando al máximo las capacidades, habilidades y potencial.

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas jerárquicamente de acuerdo con su importancia respecto del efecto que provocan en la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades las llamadas necesidades primarias, mientras que en la cima se encuentran las necesidades las necesidades secundarias.

Entendiendo que los niveles de necesidad más elevados solo surgen cuando los niveles más bajos se han controlado y satisfecho podemos explicar que a medida que el trabajador lograr alcanzar y satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad puede paulatinamente avanzar en la concreción de las necesidades más elevadas, tales como, la de estima y autorrealización.

**La teoría de los dos factores de Herzberg** basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida) para este autor la motivación de un trabajador para cumplir sus objetivos personales y organizacionales dependen de dos factores: *Higiénicos y Motivacionales.*

Herzberg sostiene que los factores higiénicos tienen relación con la motivación ambiental con las condiciones que rodean a las personas en su trabajo (el contexto del puesto); se entiende entre ellas; las condiciones físicas y ambientales en el trabajo, los sueldos, los beneficios sociales, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, entre otros.

Los factores motivacionales o factores intrínsecos son aquellos que están bajo el dominio del individuo, es decir, son posibles de controlar por el (tienen relación con lo que él hace y como se desempeña en su puesto). En consecuencia, el trabajador espera por ellos reconocimiento y alcanzar sentimientos de logro.

Menciona también que la ausencia de estas condiciones no demuestra producir mucha insatisfacción. Pero cuando están presentes generan gran motivación que resultan en un buen desempeño laboral.

Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos.

**Teoría ERG de Alderfer**, señala la existencia de tres categorías de necesidades (León, 2013, p.185).

*Existenciales:* Necesidades satisfechas por factores tales como alimentos, aire, agua, salario y condiciones laborales.

*De relación:* Necesidades de relaciones personales y sociales.

*De crecimiento:* Necesidades satisfechas por creatividad o productividad personal.

Las tres necesidades de Alderfer: Existencia (E), relación (R) y crecimiento (G) o ERG corresponden a las de Maslow, en cuanto a que las necesidades de existencia son similares a las categorías fisiológicas y de seguridad de Maslow; las de relación son similares a las de afiliación y afecto; y las de crecimiento son similares a las de estima y realización personal.

Este autor indica que los individuos a lo largo del tiempo tienen la capacidad de transitar a lo largo de la pirámide de las necesidades (hacia arriba y hacia abajo), dependiendo de las distintas circunstancias que le toquen vivir.

En esa misma línea afirma “Si las necesidades de orden superior (por ejemplo, las de crecimiento) de un subordinado son bloqueadas por falta de recursos o limitantes organizacionales, entonces el administrador podrá redirigir los esfuerzos del subordinado a las de relación o existencia” (León, 2013, p.186).

**Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland**, postula que las necesidades aprendidas de la motivación cercanamente asociadas con conceptos de aprendizaje, muchas son adquiridas de la cultura de una sociedad.

Propone tres necesidades aprendidas (León, 2013, p. 188).

*Necesidades de logro*: su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios. Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontar el triunfo o el fracaso.

*Necesidades de Poder*: su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por aquello. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas, incluso más que por sus resultados.

*Necesidades de Afiliación*: su rasgo esencial es ser solicitado y aceptado por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

Sugiere que cuando una necesidad es fuerte en una persona, la motiva a utilizar un comportamiento que lleve a satisfacerla.

### Teorías de proceso

Las teorías de proceso describen y analizan como el comportamiento se energiza, dirige, sostiene y detiene por factores principalmente externos a la persona.

**Teoría de las expectativas por Víctor Vroom**, propone que “el esfuerzo que el individuo hace en el trabajo depende esencialmente de como el individuo percibe tres factores”: (León, 2013, p.189).

*Expectativa*: El grado en que el individuo percibe una relación entre la cantidad de esfuerzo que realiza y los diferentes niveles de desempeño que resulta. En otras palabras, es la probabilidad asignada por el individuo a sus habilidades para lograr diferentes niveles de desempeño. Esta percepción de probabilidad está influenciada por el nivel de autoestima y la experiencia obtenida en situaciones laborales similares.

*Conducencia:* El grado en el cual un individuo percibe una relación entre diferentes niveles de desempeño y su potencial recompensa. En otras palabras, es la probabilidad que una persona asigna a obtener diferentes recompensas por diferentes niveles de desempeño.

*Valoración:* La magnitud de la importancia que una persona asigna a las diferentes recompensas en el trabajo. Mientras mejor satisfagan los beneficios diferentes necesidades personales, mayor es la valuación.

Concluye con la idea de que mientras más una persona piensa que es capaz de hacer lo que se espera de él, mayores sus expectativas, mayores serán los esfuerzos que hará (más motivado estará) en hacer lo que se espera de él”.

## **2.6. Compensación**

### **2.6.1. Concepto, tipos**

Pensar en compensación en el ámbito laboral es pensar en mecanismos de gestión de personas tendientes a mantener, retener y atraer a los mejores trabajadores a la organización, en virtud de ello, considerar esta variable en el diseño de las políticas corporativas es un factor determinante para la organización.

La compensación se refiere, entonces, a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su trabajador, y que contribuye a la satisfacción de éstos, ayudando así a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

La compensación influirá en la motivación en tanto combina estímulos extrínsecos como intrínsecos, extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral. El concepto de compensación como indique anteriormente incluye todo tipo de recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas, que consideran elementos tanto monetarios como no monetarios, que son recibidas por el empleado como resultado de su trabajo en la organización.

Persona y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio. Es por ello, que la correcta administración de estas expectativas se presenta como un factor determinadamente efectivo en el diseño de políticas de compensación corporativas.

### *Compensación monetaria*

Las personas (trabajadores) pueden recibir de sus empleadores compensaciones expresadas en distintas formas, ejemplo de ello podría ser pagos en efectivo (sueldo base, bonos de vacaciones, aguinaldos, gratificaciones, asignación de colación, comisiones, bonos por desempeño), así como también beneficios como vehículo, seguros complementarios de salud, seguro de vida, entre otros.

Sin embargo, *“el pago no es un motivador permanente, por lo tanto, para que la motivación sea duradera, se deberá también prestar atención a los motivadores no financieros”*. (León, 2013, p.195).

### *Compensación no monetaria*

Las compensaciones monetarias no son el único tipo de reforzadores positivos que resultan eficaces para retener a los trabajadores, existen también las no financieras, como por ejemplo el horario flexible, permisos administrativos, desarrollo de carrera interna, conciliación trabajo-familia. Todo lo anterior idealmente forma parte de un paquete de beneficios tendientes a aumentar la permanencia del colaborador en la organización.

El deseo de obtener una mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un trabajo diferente, ante esto es fundamental para la empresa direccionar la gestión de personas al cumplimiento de los compromisos establecidos con los trabajadores en cuanto a remuneraciones, fechas de pago y paquete de beneficios

Los objetivos que procuran una administración efectiva de las compensaciones deberían ser lograr el ingreso a la compañía de *personal calificado, diseñar e implementar un plan de retención de personal, trabajar para garantizar la equidad interna, instaurar periódicamente procesos de evaluación de desempeño, entre otros*.

La tendencia actual en materia de administración de recursos humanos es la utilización del método de competencias, eminentemente práctico y conductual, lo cual lo hace altamente operativo y centrado directamente en los resultados del negocio a nivel de las personas.

Teniendo en cuenta lo anterior, es menester para la organización poder analizar y estudiar las percepciones que los trabajadores tienen hacia la empresa en relación con la forma en que son compensados por su labor.

Argumenta (Puchol, 2012) en relación con la percepción de compensación en el trabajador, que:

“Un trabajador de cualquier nivel que queramos considerar, viene a la empresa a satisfacer múltiples necesidades de toda índole, y se integrará con la empresa y la hará suya en la medida en que esta se preocupe de satisfacer sus necesidades, no solamente de pagarle puntualmente un salario”.

“al trabajador le interesa optimizar su percepción salarial, al tiempo que mantiene su prestación laboral (tiempo de trabajo, penosidad del mismo...) en un nivel aceptable. De este modo podrá *disfrutar del ocio, así como conseguir bienes y servicios de toda índole para sí y los suyos, al tiempo que construye un patrimonio familiar*”.

En consecuencia, debe entenderse que el trabajo es una necesidad social, pero puede ser también una ocasión de desarrollo personal, una inversión de progreso en el futuro de un trabajador.

En virtud de ello, *“El gran ganador de este desafío no será el que consiga un mayor sueldo a cambio de menos trabajo, sino el que combine el mejor salario con el trabajo más interesante, más susceptible de proporcionar satisfacciones personales”* (Puchol, 2012, p.228).

Queda en evidencia que el desarrollo de la organización y el cumplimiento de los objetivos corporativos son posible gracias a la cooperación y contribución de las personas. Es importante entonces comprender las compensaciones y sus efectos motivacionales en las personas como antecedente del fomento de desempeños laborales alineados con las metas organizacionales y la satisfacción de los trabajadores.

## **2.7. Satisfacción con la jefatura**

Las relaciones interpersonales en el ámbito del trabajo son un factor fundamental que considerar para lograr la permanencia de los trabajadores en la organización, proveer a las jefaturas directas de herramientas eficientes para su gestión podrían ser determinantes para combatir la rotación de personal.

Relevante es entender frente a ello que el buen liderazgo es importante por ser la capacidad de un jefe de guiar y dirigir a sus subordinados, colaboradores o equipo de trabajo. En ese sentido, en muchas ocasiones los trabajadores evalúan favorablemente a las jefaturas directas que son capaces de fomentar y potenciar un entorno laboral sano y motivador independientemente de que talvez su percepción de la organización no sea tan positiva.

Dicho esto, podemos deducir que la gestión de la jefatura directa del trabajador (auxiliar de aseo) en cuanto a la creación de lazos y vínculos saludables con sus subordinados es sumamente relevante al momento de evaluar la permanencia del mismo en la organización.

Lograr establecer un ambiente laboral saludable activa la participación y mejora el desempeño, según lo declarado por (Rodríguez, 2005):

*“El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores”.*

Muchas veces las relaciones laborales entre trabajador y jefatura se ven perjudicadas por el aumento de la demanda del trabajo, mayores exigencias del servicio, crecimiento de la rotación del personal, todo lo anterior se materializa en el caso del retail en mandos medios con bajas habilidades blandas que están orientadas al negocio y a satisfacer los requerimientos del cliente en desmedro del respecto a las necesidades y condiciones laborales de sus subordinados.

En ese mismo sentido y en relación con la satisfacción con la jefatura directa los trabajadores en muchas oportunidades sienten que el trato hacia ellos se ha vuelto más rudo y distante producto del exceso de trabajo que exige más de los auxiliares de aseo tanto como de los mismos supervisores. Este escenario laboral representa una de las razones que pueden verse como generadoras de la rotación del personal y la baja en la permanencia dentro de la organización.

La falta de satisfacción hacia la jefatura directa puede provenir de variadas razones, siguiendo la misma idea anterior, es factible que la rotación del personal o la declaración de permanencia en la organización este influenciada por el trato del supervisor al trabajador y su capacidad de motivarlos en contraposición del abuso de poder propio del cargo que solo logra establecer un ambiente laboral indeseado.

En esa misma línea, un estudio de casi 1.500 empleados reveló que, además de aumentar las intenciones de rotación, el acoso laboral incrementó los informes de estrés psicológico y de enfermedades físicas. (Robbins & Judge, 2013, p.284)

Entendiendo la relevancia del rol de la jefatura en las relaciones interpersonales en el ámbito laboral y la correcta administración de esta percepción de la calidad del ambiente laboral permitirá a la organización palear el origen de la insatisfacción y el éxodo de personal.

En este sentido se evidencia, según ((Puchol, 1994, citado en (Flores, Abreu & Badii, 2008)).

“Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección”

La capacidad de conducción del supervisor de aseo con sus subordinados se presenta como un factor determinante en la construcción de un ambiente motivador, siendo esta jefatura la responsable de generar las condiciones necesarias para que se establezcan relaciones interpersonales saludables, enmarcadas en el respeto mutuo y el trabajo en equipo.

De la misma manera, la percepción de satisfacción con la jefatura se ve influenciada con el ambiente motivador antes descrito, percibido por los trabajadores a través de la forma en que la supervisora de aseo motiva a los auxiliares de aseo a mejorar sus habilidades, potenciar sus fortalezas, a capacitarse y mejorar su desempeño en el puesto de trabajo.

Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

### **3. Metodología**

Para cumplir con cada uno de los objetivos específicos del proyecto se implementamos tres estrategias de recolección de datos. Las dimensiones y variables personales y organizacionales que estarían influyendo en el éxodo fueron identificadas por medio de entrevistas personales semiestructuradas. Para cuantificar estas dimensiones, identificadas como causas de la rotación de personal por medio de las entrevistas, en un conjunto de seis centros, se diseñó y aplicó encuestas a auxiliares de aseo. Con la



información recolectada y la experiencia como profesional del área de gestión de personas, fue posible reconocer causas de la declaración de permanencia en la empresa de los auxiliares de aseo.

*Muestra. Información Relevante*

Perfil y características generales del personal entrevistado y encuestado (Información Disponible):

Cargo: Auxiliar de aseo

Ubicación de instalaciones en estudio: Ciudad de Rancagua, Chile.

Domicilio o lugar de residencia de entrevistadas: Ciudad de Rancagua, Chile.

Jornada Laboral: Full Time (de lunes a domingos en 3 turnos rotativos)

Renta Mensual Promedio: Ingreso Mínimo Mensual (\$ 276.000)

Nivel Socio Económico: N.S.E. D (Rango de Ingreso entre \$ 200.000 y \$ 300.000 mensuales)

Edad Promedio:

<b>Rango Etario</b>	<b>Dotacion</b>	<b>%</b>
Menos 24 años	6	10%
Entre 24 y 35 años	10	17%
Entre 36 y 45 años	11	19%
Entre 46 y 55 años	19	32%
Mas de 56 años	13	22%
	<b>59</b>	<b>100%</b>

El 32% de las entrevistadas tienen una edad promedio entre 46 y 55 años, en la mayoría de los casos se declaran Jefas de Hogar.

Antigüedad en la organización:

<b>Antigüedad</b>	<b>Dotacion</b>	<b>%</b>
Entre 1 y 6 meses	20	34%
Entre 7 y 12 meses	12	20%
Entre 13 y 18 meses	4	7%
Entre 19 y 24 meses	5	8%
De 2 a 5 años	11	19%
Mas de 5 años	7	12%
	<b>59</b>	<b>100%</b>

El 54% de las entrevistadas no superan el año de antigüedad en la organización en estudio

Experiencia en labores de aseo (Rubro Retail):

Experiencia en Retail	Dotacion	%
SI	35	59%
NO	24	41%
	<b>59</b>	<b>100%</b>

El 59% de las entrevistadas indica tener experiencia en labores de aseo no industrial en empresas del rubro retail.

Debido a los antecedentes expuestos puedo comentar que las características socio económicas de las trabajadoras entrevistadas y encuestadas en el proyecto presentado se encuentran en el segmento **D (Vulnerables)**.

Este grupo socio económico se caracteriza por:

- Participación en el gasto: Representan el 9% del gasto de los hogares chilenos
- Ingreso Mensual: El promedio de ingreso es de \$ 307.000
- Vivienda: Superficie promedio per cápita es de 23m<sup>2</sup>
- Conectividad: La mayoría tiene celular prepago (75%), TV pagada (47%), acceso minoritario a banda ancha (33%) y teléfono fijo (28%).

#### *Entrevistas Personales Semiestructuradas*

Se realizaron entrevistas individuales a actores claves dentro de la organización y que tienen directa relación con el problema de la rotación del personal. Específicamente a 10 auxiliares con relación laboral vigente de las instalaciones de Rancagua objeto de estudio de este proyecto de estudio.

La entrevista abordó las temáticas de:

- a) Proceso de incorporación a la organización e inducción de ingreso;
- b) Descripción de tareas y acceso a recursos necesarios para el desarrollo efectivo del trabajo;
- c) Movilidad Interna y Plan de Promoción;
- d) Efectos de la rotación de personal en las instalaciones;
- e) Identificación de factores que inciden en la rotación del personal;
- f) Gestión Organizacional para afrontar la rotación del personal

Algunas de las preguntas realizadas a las entrevistadas para cada una de las temáticas abordadas en la entrevista fueron:

- a) ¿a qué instalación llegó en sus inicios y en qué cargo?, ¿su jefatura directa dedico tiempo a su inducción al trabajo?;
- b) ¿tuvo oportunidad de conocer la descripción de su cargo antes de ingresar efectivamente a su lugar de trabajo?, ¿tuvo a su disposición todos los recursos necesarios para desarrollar exitosamente su trabajo?;
- c) ¿considera usted que la empresa cuenta con un eficiente plan de promoción?, ¿ha tenido oportunidades de promoción/ascenso dentro de la misma?;
- d) ¿Cuáles son los efectos que la rotación del personal provoca en el desempeño de sus funciones?, ¿considera que la rotación del personal en la instalación donde usted se desempeña es una situación puntual/temporal o puede identificar su presencia en el tiempo en forma permanente?;
- e) ¿Qué factores puede usted identificar como generadores del éxodo de personal?, ¿considera usted que la empresa tiene injerencia en alguno de ellos?;
- f) cuales considera usted que podrían ser algunas de las medidas que podría aplicar la organización para apalear este flagelo?

Fue de suma relevancia evitar el efecto que tendría mi preocupación, como Subgerente de Recursos Humanos por este fenómeno. Esta preocupación, mal administrada, podría haber disminuido mi capacidad receptiva en las entrevistas, desviándolas hacia temas no necesariamente relevantes para los auxiliares de aseo. La transferencia y contratransferencia como investigador se constituyeron en experiencias propias de la entrevista que requirieron ser abordados para evitar los sesgos personales y la desviación de los parámetros establecidos para las entrevistas.

*Así se menciona “El investigador necesita evitar sucumbir al encantamiento de las historias para lo cual debe estar preparado para interrogar sobre sus orígenes, puntos ciegos, fantasías e ilusiones que inevitablemente traen consigo”. (Gabriel, 2004, citado en (Acuña & Silva, 2008, p.110)).*

Las entrevistas, con el consentimiento de las entrevistadas, fueron grabadas y luego transcritas para desarrollar un análisis de contenido. Por medio del referido análisis fue posible reconocer aquellas dimensiones organizacionales, grupales e individuales que tendrían efecto en la retención de los auxiliares de aseo en la empresa.

A partir de los resultados de las entrevistas, para abordar el segundo objetivo específico, se diseñó una encuesta para aplicarla a las auxiliares de aseo.

La encuesta fue aplicada durante los meses de Junio y Julio 2017 a un total de 59 auxiliares de aseo distribuidas de la siguiente manera: 11 auxiliares de aseo en el Servicio de Aseo No Industrial Interior Mina (Codelco Chile División El Teniente), a 18 auxiliares de aseo en el Servicio de Aseo No Industrial Universidad Tecnológica INACAP Rancagua, a 10 auxiliares de aseo en el Servicio de Aseo No Industrial Supermercado Jumbo (Portal Rancagua, Exteriores), a 7 auxiliares de aseo en el Servicio de Aseo No Industrial Paris (Portal Rancagua), a 8 auxiliares de aseo en el Servicio de Aseo No Industrial Supermercado Jumbo, (Portal Rancagua, Interior), y a 5 auxiliares de aseo en el Servicio de Aseo No Industrial Easy (Portal Rancagua).

Las preguntas de esta encuesta se crearon para evaluar la relación del auxiliar de aseo con la jefatura directa, su motivación en el trabajo, las oportunidades de capacitación para desarrollar de mejor manera el trabajo, su percepción del ambiente laboral en el trabajo, de las compensaciones (remuneraciones y beneficios organizacionales), y el compromiso organizacional, así como su proyección en la empresa. Por medio de una escala Likert de acuerdo, se dimensionó la percepción de los encuestados considerando distintos aspectos para cada dimensión.

*Relación con la jefatura directa.* Por medio de 8 preguntas se evaluó la percepción de los encuestados respecto del apoyo, la comunicación con la supervisora, la satisfacción con ella y el grado de motivación con el trabajo que le genera la supervisora.

*Motivación en el trabajo.* Por medio de 6 preguntas se evaluó la percepción de los encuestados respecto del entusiasmo hacia el trabajo, satisfacción en el trabajo, sentimiento colectivo de bienestar en el trabajo.

*Oportunidades de capacitación.* Por medio de 6 preguntas se evaluó la percepción de los encuestados respecto de las posibilidades de capacitación, necesidades de capacitación, capacitación en nuevos procedimientos.

*Ambiente Laboral.* Por medio de 5 preguntas se evaluó la percepción de los encuestados respecto de las relaciones interpersonales en el seno del puesto de trabajo, presencia de conflictos (cuentos y cahuines), relación con los compañeros de trabajo.

*Compensaciones.* Por medio de 5 preguntas se evaluó la percepción de los encuestados respecto de la satisfacción con el paquete de compensaciones (remuneraciones y beneficios organizacionales) y eficiencia en los procesos administrativos de las compensaciones.

*Compromiso organizacional.* Por medio de 5 preguntas se evaluó la percepción de los encuestados respecto de las posibilidades de desarrollo laboral y alternativas de proyección en la empresa.

Otra fuente de información para el análisis de los datos corresponde a la observación participante. Dado que trabajé durante 6 años en la empresa, habiendo observado las condiciones de trabajo de los empleados en distintos centros, contaba con información directa, relacionada con la pregunta de investigación; la rotación del personal. Esta información no solamente se refería a los datos de ratios de rotación, las características de las instalaciones más afectadas, los turnos de trabajo con mayor deserción, etc. La información también se refería a las características de los equipos de trabajo de los distintos centros y del estilo de liderazgo de los distintos supervisores. De esta manera contaba con información para analizar las causas de la declaración de permanencia de las auxiliares de aseo.

## **4. Resultados**

### **4.1. Percepción de las trabajadoras acerca de las causas de la rotación de personal**

Tal como se describió más arriba, por medio de entrevistas personales semiestructuradas se identificaron las dimensiones que influirían en la rotación del personal en la empresa. A partir de las declaraciones de las entrevistadas fue posible reconocer que la satisfacción con el trabajo, la falta de motivación por el trabajo rutinario sin sentido, la relación con la jefatura directa y la baja remuneración se encuentran entre los problemas fundamentales que influirían en la baja permanencia de los auxiliares de aseo.

Respecto de la satisfacción en el trabajo se pudo determinar que existe en los trabajadores de aseo un sentimiento de insensibilidad social hacia su trabajo, por ende, hacia su persona. Lo anterior lo explican dada la precariedad del trabajo y la carencia de calificación que se asocia al mismo, que determinarían la subestimación en sus capacidades y la discriminación por los usuarios de sus servicios. Las labores del auxiliar de aseo se caracterizan en general por la limpieza de oficinas, de patios exteriores, patios de comida y baños, las cuales no requerirían mayor expertice.

*“Creo que las razones por las que no nos consideren para nada más, son porque creen que como uno es auxiliar de aseo no tiene más opciones, no creen en nuestra capacidad”. (Cod 1)*

Se hace evidente también, en relación con la satisfacción en el trabajo, la relevancia de las relaciones interpersonales en este ambiente de despersonalización predominante. Las entrevistadas, en la mayoría de los casos, indican que a pesar del malestar experimentado a diario en sus puestos de trabajo se

esfuerzan por fortalecer mutuamente con sus colegas la creación de vínculos, aunque no siempre logran este cometido con éxito. Una supervisora entrevistada expresa como los vínculos con sus subordinadas serían un apoyo que incrementaría su permanencia en la empresa.

*“Por suerte tengo un equipo de trabajadores muy conscientes, que me ayudan cuando falta personal, y a pesar de que no es una situación fácil hay un compromiso conmigo y como equipo que hace que me ayuden a sacar el trabajo igual”. (Cod 2)*

Otro factor que influye en la satisfacción con el trabajo son las exigencias y sobrecarga laboral propias del tipo del negocio; el Retail. Este rubro se caracteriza por la flexibilidad de los servicios y la competencia entre empresas que elevan el nivel de exigencia hacia los trabajadores del aseo. Dado lo anterior, en muchos casos, los trabajadores del aseo se ven agobiados por el cansancio y el estrés que se acrecienta con el crecimiento del índice de rotación de personal.

*“El trabajo es mucho más de lo que te dicen. El cliente es muy exigente y nos aprietan sin cesar”. (Cod 3)*

Asimismo, si bien este tipo de labor es de baja calificación, el constante éxodo de personal de la empresa adiciona una serie de complicaciones a quienes quedan trabajando en la instalación. Por un lado, los que permanecen deben cumplir con las exigencias del cliente compensando la falta de personal sin ser compensados por la organización. Por otro lado, el éxodo de personas produce una sobrecarga en los trabajadores que permanecen en las instalaciones, ya que deben hacer cargo de la formación de sus nuevos colegas y subordinados.

*“La gente se va disconforme por varias razones, es agotador como trabajador tener que enseñar constantemente a gente nueva que sabemos no durara mucho en la empresa, es un desgaste físico y mental”. (Cod 4)*

Respecto de la motivación por el trabajo, se puede reconocer, a través de las respuestas de las entrevistadas, que las características del trabajo como auxiliar de aseo son totalmente rutinarias y repetitivas. Un día de trabajo, en general, se vuelve sumamente monótono ya que las pautas de trabajo entregadas por la jefatura directa son conocidas por los subordinados y los lugares donde deben realizar sus funciones son siempre las mismas. Todo lo anterior va en desmedro de la motivación en su trabajo, por lo que las personas no se encuentran entusiasmadas con su trabajo y no tendrían interés en asistir a su cumplir con sus labores.

*“No hay mucha motivación en el trabajo, debido a que conocemos las tareas que tenemos que hacer, iniciamos el turno revisando lo que dejó el turno anterior, después las pautas son las mismas siempre. La verdad es que además del estrés de la falta de gente nos pesa mucho el hecho de que los días se hacen largos y no podemos cambiar las cosas” (Cod 5)*

La falta de motivación anterior para los entrevistados es evidente. Confirman más de una vez que su permanencia en la empresa en gran medida es por cubrir necesidades básicas y económicas, es un medio para obtener un fin.

*“Yo estaba pasando por malos momentos y necesitaba plata para pagar mis deudas, estaba buscando un trabajo que me diera un sueldo fijo sobre todo en invierno que no hay packing (temporada de frutas y trabajo de cosecha en el campo), una persona conocida me dijo que viniera a pedir trabajo a Inacap y llegue después que termino la temporada de fruta”. (Cod 6)*

Los entrevistados por otro lado también reconocen como un factor relevante para su permanencia en la empresa el estilo de liderazgo y la relación con su jefatura directa. En muchos casos las trabajadoras se sienten comprometidas con su jefatura, pero no así con la organización que las emplea.

*“Yo siempre he dicho que la supervisión es muy importante, porque uno tiene sus problemas y espera poder tener contención de su jefe en el trabajo, alguien que la escuche a uno. (Trato de la supervisión)”. (Cod 7)*

*“Yo no pido más, estoy conforme, yo creo que lo aguantamos solo por la jefa, por ella”.*

En relación con las remuneraciones, se pudo reconocer que las encuestadas consideran que el nivel de trabajo sumado a las condiciones particulares del mismo, tales como limpieza de baños y comedores con masiva concurrencia, no son compatibles con los sueldos percibidos.

*“Es mucho trabajo para el poco sueldo que recibimos”. (Cod 8)*

*“Las razones por las que la gente se va son claros, encuentran otro trabajo con mejor sueldo y menos estrés y se van”; “La gente no se queda porque la remuneración no es alentadora” (Cod 9)*

Puede observarse juntamente con lo anterior que los encuestados evalúan negativamente la política de beneficios entregados por la empresa, más bien los consideran débiles y que no aportan en nada a complementar las bajas remuneraciones.

*“Para la fiesta de fin de año no nos dieron nada, ni siquiera un presente, una caja navideña o una tarjeta, ni siquiera las gracias”. (Cod 10)*

*“Claramente la empresa tiene injerencia en el sueldo, porque debería motivar a la gente con algún tipo de incentivo. Por ejemplo, dar un bono de Navidad, para las Fiestas patrias algo, para gente es muy triste ver como todas las empresas dan un presente y a nosotros nada”. (Cod. 10)*

#### **4.2. Análisis de las relaciones entre las causas de la rotación de personal y la declaración de permanencia en la empresa**

La encuesta diseñada a partir de los resultados de las entrevistas permitió cuantificar las causas de la rotación de personal identificadas en los seis centros descritos. Los resultados de los análisis descriptivos y correlacionales, junto con la observación participante que desarrollé en mi rol como Subgerente de Recursos Humanos e investigadora permitió reconocer cómo influirían las causas de la rotación de personal reportadas por las entrevistadas en la declaración de permanencia en la empresa de los auxiliares de aseo.

Luego de sucesivos análisis factoriales fue posible identificar que, aun cuando la encuesta fue diseñada con seis escalas, las preguntas se agrupaban en relación con diez factores. Satisfacción con la Jefatura, Motivación en el trabajo y Compromiso con la organización agruparon a todas sus preguntas. Mientras que los otros tres se dividieron en tres y dos factores cada uno. Las preguntas de la percepción de oportunidades de capacitación para desarrollar de mejor manera el trabajo, se dividió en tres; Posibilidades de capacitación, Percepción de necesidades de capacitación, Capacitación de nuevos procedimientos. Las preguntas de ambiente laboral se agruparon en dos; Relación con compañeros de trabajo, Conflictos Interpersonales. Y las preguntas de Compensaciones se dividieron en dos grupos; Satisfacción con paquete de compensaciones, Procesos administrativos de compensaciones eficientes.

En la Tabla 3 se reportan los estadísticos descriptivos e inter correlaciones entre los promedios de las preguntas correspondientes a cada una de estas escalas.





Tabla N°3

*Analisis descriptivos y correlaciones*

	Promedio	Desviacion Standard	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
N°1_Satisfaccion con la jefatura	3,9824	0,63464										
N°2_Motivacion	3,3842	0,51719	0,36									
N°3_Posibilidades de capacitacion	3,6897	0,86768	0,53	0,36								
N°4_Percepcion por necesidades de capacitacion	3,4052	0,90057	0,26	0,28	0,45							
N°5_Capacitacion en nuevos procedimientos	3,819	0,59011	0,27	0,37	0,33	0,30						
N°6_Relacion con los compañeros de trabajo	3,8908	0,74767	0,57	0,45	0,46	0,37	,15					
N°7_Conflictos Interpersonales	2,9397	0,97817	-0,63	,026	,034	0,25	,026	-,16				
N°8_Satisfaccion con paquete de compensaciones	3,0904	0,92606	,25	0,46	0,408	,16	,18	,17	,073			
N°9_Procesos administrativos de compensaciones eficientes	3,8966	0,75949	0,30	0,62	0,34	0,20	0,46	0,407	,072	,19		
N°10_Compromiso con la organización	3,1897	0,6392	0,14	-,096	,19	-,039	-,061	,12	-,044	-,054	,00	

NOTA: \* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

Fuente: *Elaboracion Propia*

Tal como se reporta en la Tabla 4, el compromiso con la organización, que considera la declaración de permanencia de los encuestados, sólo se encuentra correlacionado significativamente con la percepción de conflictos interpersonales. O sea, de los factores que fueron evaluados por medio del cuestionario, la dimensión que determinaría que las auxiliares permanezcan en la empresa es la ausencia de conflictos con sus compañeros; específicamente que no los perciban como conflictivos o que “andan con cahuines”. Aproximadamente un 18,9% de las variaciones en las declaraciones de permanencia en la organización se explican por la percepción de ausencia de conflictividad con los compañeros de trabajo.

Tabla N°4  
*Analisis descriptivos y correlaciones*

	Promedio	Desviacion Standard	Conflictos Interpersonales
Compromiso con la organización	3,1897	0,6392	-0,44

NOTA: \*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Fuente: *Elaboracion Propia*

El análisis de varianza realizado para evaluar las diferencias de puntaje entre centros estableció que existía una diferencia estadísticamente significativa en el Compromiso Organizacional de los trabajadores de los Centros ( $F(5, 52) = 3,365, p < 0,05$ ). La prueba de comparaciones post-hoc HSD Tukey reveló que París Rancagua obtiene el nivel más alto de compromiso organizacional ( $X = 3,71; D = 0,68 N = 7$ ), obteniendo una diferencia estadísticamente significativa con el centro Interior Mina ( $X = 2,78; D = 0,73 N = 10$ ). Estos resultados se triangulan con las tasas de rotación, las cuales son particularmente menores en París que en los demás centros. En Interior Mina, se observa otro fenómeno, una tasa de licencias médicas mucho más alta que en los otros centros. Dados los resultados de la encuesta, habría que plantearse la posibilidad de que las licencias médicas más que reflejar enfermedades, podrían estar reflejando potenciales renunciaciones.

Asimismo, este mismo análisis entregó evidencia de una diferencia estadísticamente significativa entre los centros para la percepción de conflictividad de los compañeros de Trabajo ( $F(5, 52) = 2,562, p < 0,05$ ). A pesar de que las comparaciones entre los centros no alcanzaron un nivel de significación estadística, por medio de la prueba de comparación post-hoc HSD Tukey, París fue el centro con menor

nivel de conflictividad de los compañeros ( $X = 2,14$ ;  $D = 0,75$   $N = 7$ ) mientras que en Interior Mina fue el centro con mayor nivel ( $X = 3,45$ ;  $D = 1,19$   $N = 10$ ).

Este resultado es concordante con el reporte obtenido en las entrevistas, ya que la existencia de espacios para reforzar la creación de vínculos con los compañeros de trabajo favorecería la satisfacción y la retención en la empresa. La observación en terreno también confirma este resultado, ya que la relación de las auxiliares con su jefa directa es cualitativamente mejor en la instalación Paris que la de los otros centros. Esta relación evidentemente debe estar influyendo en las relaciones entre las auxiliares, así como el trabajo en equipo y la creación de vínculos entre ellas.

En París, la jefatura demostraba un alto nivel de afabilidad y de competencias de liderazgo respecto de su equipo de trabajo. Situación que no se evidenció con las jefaturas de los demás centros. Por otro lado, en Interior Mina, la relación entre los compañeros no se cultiva en forma cotidiana debido a las características del servicio. En este servicio los trabajadores realizan su trabajo en forma individual en puestos de trabajo distanciados a lo largo de los ocho niveles al interior de la mina subterránea, reuniéndose solamente al iniciar el turno cuando se les dicta la charla de seguridad obligatoria exigida por la empresa mandante. Evidentemente que gestionar espacios de vinculación sería una política que permitiría incrementar la permanencia de los auxiliares de aseo en la empresa.

Estos resultados permiten plantear que la permanencia de las auxiliares en la empresa se vería incrementada en la medida que se refuerce el trabajo en equipo y la colaboración. Particularmente en relación con los vínculos, los cuales se verían favorecidos por un ambiente laboral libre de conflictividad.

Lamentablemente, según los análisis de los resultados de las encuestas, de las 10 variables evaluadas en el cuestionario, la única que tendría un efecto directo en la declaración de permanencia de los trabajadores es la percepción de ausencia de compañeros de trabajo conflictivos. Revisando las preguntas de cada escala, es posible plantear que la restricción conceptual de las variables pudo haber influido en la ausencia de hallazgos porque las preguntas no alcanzaron a evaluar todos los ámbitos relevantes para la intención de permanencia en la organización. Aun así, los análisis de las encuestas entregan resultados de alto nivel de significación estadística en relación con las escalas de motivación y satisfacción con la jefatura. Considerando los reportes de las entrevistadas, los resultados en estas escalas nos permitirían reconocer ámbitos de mejora en la gestión de la empresa para incrementar la permanencia del personal.

En relación con la motivación, más específicamente, el entusiasmo del personal por su trabajo, tal como se puede ver en la Tabla 5, el análisis de correlaciones demuestra que éste se ve influido por la eficiencia de la empresa en la gestión de procesos administrativos de compensaciones y la satisfacción con el paquete de compensaciones. Lo anterior se relaciona directamente con la percepción positiva que tienen los encuestados respecto del cumplimiento íntegro (en tiempo y forma) por parte de la empresa al pago de las remuneraciones y la entrega de una serie de beneficios corporativos tendientes a generar el nivel óptimo de productividad y satisfacción en el trabajo. La motivación de las auxiliares de aseo estaría siendo explicada en un 38,44% por su percepción de la eficiencia de la empresa en la gestión de procesos administrativos de compensaciones, mientras que en un 20,9% por la satisfacción con el paquete de compensaciones.

Tabla N°5  
*Análisis descriptivos y correlaciones*

	Promedio	Desviación Standard	Motivacion
Satisfaccion con paquete de compensaciones	3,0904	0,9261	0,46
Procesos administrativos de compensaciones eficientes	3,8966	0,7595	0,62

NOTA: \* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

Fuente: *Elaboracion Propia*

A pesar de que el análisis de varianza no entregó evidencia estadísticamente significativa de diferencias en el nivel de motivación entre los seis centros ( $F(5, 53) = 2,327, p = 0,055$ ), el análisis de comparaciones múltiples post-hoc HSD Tukey entregó evidencia de una diferencia estadísticamente significativa entre los centros París ( $X = 3,83; D = 0,31 N = 7$ ) e Easy ( $X = 3,00; D = 0,90 N = 5$ )

Estos resultados se verifican con el nivel de reclamos sustancialmente menor de parte de los trabajadores por problemas de pagos de sueldos de París con respecto a Easy. La diferencia entre centros se puede deber a que el proceso administrativo anterior es confeccionado y derivado al área de remuneraciones de la empresa para su pago final por la jefatura directa de cada instalación, quien es responsable de llevar un registro correcto de asistencia, licencias médicas, reemplazos y dobles turnos por trabajador en cada turno de servicio. Cualquier deficiencia en este proceso deriva irremediabilmente

en un detrimento en los haberes mensuales del trabajador; lo que sin duda afecta directamente su nivel de permanencia en la empresa.

En París, es posible observar que la supervisora a cargo de los auxiliares de aseo lleva un control exhaustivo de la asistencia del personal cuadrando la información diariamente con el área de operaciones de la empresa mandante, con quien mantiene muy buenas relaciones, luego lo informa a los trabajadores con el objetivo de minimizar los márgenes de error que pudiesen existir para finalmente derivarlo al área de remuneraciones de la empresa para su pago; en contraposición la supervisora de Easy quien frente a las mismas consultas sobre el proceso indica que realiza el control de asistencia diario de su personal el cual es cotejado en algunos casos por el mandante para luego ser enviado al área de remuneraciones para su pago final, no se evidencia una instancia intermedia de información compartida con los trabajadores, ya que según afirmaciones de la misma supervisora el que autoriza es el cliente de lo contrario no aprueban la factura de servicio y no pagan, en este escenario la única perjudicada es ella porque su jefe de operaciones le exige explicaciones.

De la misma manera el enfoque que se le da al paquete de compensaciones es diferente en ambas instalaciones., Si bien los espacios físicos disponibles y utilizados como oficinas son muy pequeños en Paris la supervisora mantiene actualizado un mural con los beneficios vigentes que la empresa tienen para los trabajadores. En cambio, en Easy la supervisora del local solo almacena artículos de aseo y un pequeño espacio para libros de asistencia y carpetas del personal.

El cumplimiento íntegro en el pago de las remuneraciones y la satisfacción con el paquete de compensaciones según los indicadores antes mencionados estarían influyendo directamente en la declaración de permanencia de los trabajadores a la organización. La observación que pude realizar in situ me permitió poder confirmar que las características del trabajo administrativo y el sentido de responsabilidad frente a los trabajadores por parte de la supervisora era sustancialmente más alto en Paris que en Easy, lo que podría explicar los mayores porcentajes de motivación y entusiasmo en el trabajo entre una instalación y la otra.

Con respecto a la satisfacción con la jefatura, tal como se puede ver en la Tabla 6, el análisis de correlaciones demuestra que esta dimensión se ve influida por la existencia de un ambiente grato de trabajo, donde se visualice una relación saludable y respetuosa con la jefatura directa (supervisora de aseo) enmarcada en el respeto, apoyo mutuo y fluida comunicación. Según estos resultados las variaciones en la percepción de un ambiente laboral grato, saludable y respetuoso estaría influido en un 32,03% por la satisfacción con la jefatura. Esta situación se relaciona directamente con la opinión que

los entrevistados tienen de las características personales de la jefatura directa y de la forma en que potencia o no el trabajo en equipo en un ambiente saludable y de buenas relaciones interpersonales.

Tabla N°6

*Analisis descriptivos y correlaciones*

	Promedio	Desviacion Standard	Satisfaccion con la jefatura
Relacion con los compañeros de trabajo	3,8908	0,7477	0,57

NOTA: \* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

Fuente: *Elaboracion Propia*

A pesar de que el análisis de varianza no entregó evidencia estadísticamente significativa de diferencias en el nivel de satisfacción con la jefatura directa entre los seis centros ( $F(5, 53) = 3,31, p = 0,011$ ), el análisis de comparaciones múltiples post-hoc HSD Tukey entregó evidencia de una diferencia estadísticamente significativa entre los centros París ( $X = 4,61; D = 0,40 N = 7$ ) y Supermercado Jumbo (Interiores) ( $X = 3,56; D = 0,72 N = 8$ ) e Interior Mina ( $X = 3,76; D = 0,90 N = 11$ ).

Los resultados entregados por las correlaciones pudieron ser confirmados a través de mi observación en terreno en el marco de esta investigación, oportunidad donde pude constatar la percepción positiva que tienen los entrevistados respecto de las competencias blandas, de comunicación efectiva y liderazgo que posee la supervisora de París respecto del resto de los centros. Esta supervisora de aseo ha logrado formar un equipo de trabajo estable con bases en el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales saludables, y una comunicación abierta.

En Supermercado Jumbo (Interiores) los resultados provenientes de la encuesta dejan en evidencia un distanciamiento de las relaciones interpersonales entre supervisora (+ de 10 años de antigüedad en la empresa) y auxiliares de aseo, sustentada según la percepción de los entrevistados en el carácter autoritario y poco flexible de la jefatura, un tipo de clientes muy exigente con la calidad del servicio lo que acrecienta el nivel de exigencia hacia su trabajo orientando día a día las relaciones entre los distintos trabajadores y su jefatura en virtud del cumplimiento de las metas del servicio sin dar mayor relevancia al trabajo en equipo y la comunicación entre subordinados y jefatura.

En Interior Mina los resultados obtenidos de la encuesta se pueden verificar por la baja aprobación que le dan los auxiliares de aseo a su supervisor debido a la deficiencia en el manejo de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral, el poco tiempo que dedica al acompañamiento de los auxiliares de aseo en sus puestos de trabajo, lo que finalmente deteriora la comunicación entre ellos. Como explique anteriormente, las características del servicio de aseo al interior de la mina subterránea están marcadas por las grandes distancias entre los diversos puntos de trabajo (8 niveles) lo que va en desmedro de la existencia de instancias de dialogo gestionadas por el supervisor de aseo.

Según lo expuesto, los resultados permiten plantear que la permanencia de las auxiliares de aseo en la empresa se vería incrementada en la medida que se potencien las habilidades de liderazgo y comunicación efectiva en las jefaturas directas de la organización que permitan afianzar el establecimiento de relaciones de trabajo saludables, orientadas hacia la colaboración, el respeto, y el trabajo en equipo. En este sentido, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y de las comunicaciones al interior de un grupo de trabajo por parte de la jefatura directa hacia sus subordinados y entre colegas del mismo nivel podría ser una alternativa concreta para favorecer la permanencia en la organización.

## **5. Áreas de mejora de la gestión para aumentar la permanencia de los trabajadores**

Estos resultados adquieren más significado a partir de la observación participante que desarrollo desde el rol de profesional de gestión de personas, subgerente de recursos humanos, y mi membresía a la organización. El conocimiento de los procesos y los tiempos de trabajo en la empresa, se constituyen en un factor importante para diseñar propuestas factibles de ser implementadas en la empresa.

Para elaborar y presentar propuestas de mejora en la gestión de la organización, cuyo objetivo final es disminuir la rotación de auxiliares de aseo de las instalaciones de Rancagua, se consideraron las dimensiones que obtuvieron una relación estadísticamente significativa con la declaración de permanencia en la organización de los auxiliares de aseo; compromiso con la organización.

En relación con el *compromiso con la organización*, éste se estaría viendo influenciado por la ausencia de conflictos con sus compañeros; específicamente que no los perciban como conflictivos o que “andan con cahuines”. (18,9%)



El cultivo de relaciones positivas y de carácter constructivo de parte de la jefatura, así como de los miembros del equipo se constituye en una alternativa concreta para favorecer la permanencia en la organización, entendiendo que contar con trabajadores comprometidos se configura definitivamente como una ventaja competitiva para la organización.

La gestión de las personas toma protagonismo desde el punto de vista organizacional a través del manejo de las relaciones interpersonales. Considerando que el trato de la empresa hacia sus trabajadores se constituye en modelo para las relaciones interpersonales, el hecho de que la organización los trate como personas y no solo como simple materia prima necesaria para el proceso de producción podría tener un efecto multiplicador en ellos.

Dado lo anterior, se propone planificar y coordinar la creación de Círculos de Calidad. Instancias de dialogo entre trabajadores, jefaturas y administrativos donde se generen espacios de conversación relativos a temáticas importantes a la vista y percepción del trabajador, tales como nivel de trabajo, relaciones interpersonales, jornadas extensas de trabajo, entre otros. Con el objetivo de poder acercar las vivencias y necesidades de los auxiliares de aseo con la visión empresarial representada por las jefaturas y administrativos.

El establecimiento de los Círculos de Calidad debe sostenerse sobre la base del espíritu de dialogo y acercamiento a los trabajadores por parte de la organización, éstas instancias podrían concretarse quincenal o mensualmente coordinando desayunos de trabajo en oficinas de la empresa o en lugares externos a ella para distender la ocasión. Fundamental es para el éxito de esta propuesta el liderazgo visible de la alta gerencia en ellos, la participación con los demás estamentos convocados, potenciando la percepción de los trabajadores de que existen instancias de dialogo tendientes a gestionar los asuntos importantes para ellos.

La concreción de instancias con las características nombradas es de gran apoyo en la calidad de vida del trabajador debido a que permitir que exponga sus puntos de vista, su opinión de la gestión de la empresa, poder hacer público sus vivencias e inquietudes le otorga la posibilidad de luchar contra la invisibilidad y de tener la oportunidad de sentirse parte de la organización que lo emplea y a quien representa en espacios físicos pertenecientes a una empresa mandante.

En relación con la *motivación y el entusiasmo del personal por su trabajo* éste se vería influenciado por la eficiencia de la empresa en la gestión de procesos administrativos de compensaciones (38.44%)

Se sugiere estandarizar las mejores prácticas de procesos administrativos de compensaciones para que sean implementadas en todas las instalaciones de la misma manera. La estandarización de las prácticas involucraría a todos los actores relevantes de cada una de las instalaciones donde la empresa cuente con trabajadores vigentes. El objetivo es establecer parámetros de procesamiento de información que le permitan a la organización cumplir en tiempo y forma con el pago de las remuneraciones a su personal. Los actores relevantes serían:

- Analista de remuneraciones (RRHH): Siendo responsable del envío a Supervisor/a de Aseo del calendario anual de pagos y formato de planilla de remuneraciones standard con el fin de aportar en la planificación del trabajo operacional. Apoyo y capacitación en temas de recursos humanos.
- Supervisor/a de Aseo (Operaciones): Siendo responsable del control diario de asistencia de los trabajadores a la instalación, cotejar resumen semanal con responsable por parte del cliente, confirmar resumen de asistencia con trabajadores prepago. Finalmente, envío según calendarización de planillas de asistencia al área de remuneraciones.
- Jefe de Operaciones (Operaciones): Siendo responsable de supervisar el desempeño de la Supervisor/a de Aseo en cuanto a cumplimiento del procedimiento de envío de información para procesamiento de remuneraciones al personal. Entregar apoyo necesario a su subordinada/o en cualquier requerimiento al respecto.

Gestionar un proceso integral de mejora continua es un ciclo vital para cualquier organización como lo es la eficiencia en los procesos administrativos de compensaciones se considera una ventaja competitiva en cuanto a la Gestión de Personas.

Por otro lado, las supervisoras se encuentran a cargo de gestionar la información para el proceso correcto de remuneraciones. Dada la importancia de la supervisor/a de aseo en el proceso de compensaciones, se propone una revisión de su perfil del cargo, su propósito y requerimientos para el puesto. Con el objetivo de analizar las competencias exigidas y su relación con los conocimientos y manejo de herramientas computacionales, nociones de control interno y el procesamiento de datos para la confección y pago de las remuneraciones.

Esta propuesta de intervención tiene como objetivo poder afianzar los lazos de trabajo en equipo entre los distintos departamentos dentro de una organización en post de un objetivo común. Lograr la eficiencia en los procesos administrativos de compensaciones, entre ellos, el pago de remuneraciones es vital en toda organización.

El cumplimiento íntegro en tiempo y forma de las remuneraciones son un factor determinante para mejorar la calidad de vida del trabajador teniendo en cuenta que en primer lugar posibilita programar con certeza la satisfacción de sus necesidades básicas (alimento, vivienda, salud, etc.), además mejora la motivación hacia el trabajo y la alineación con los objetivos de la empresa. Finalmente, y como un punto importante valida la percepción en el trabajador de que la organización lo respeta, cumple los compromisos y retribuye por su aporte en el trabajo.

La *motivación y el entusiasmo del personal por su trabajo* también se vería influenciado por la satisfacción con el paquete de compensaciones. (20.9%)

Se sugiere realizar una revisión de los beneficios corporativos que forman parte del paquete de compensaciones con el fin de establecer la atingencia de ellos en la actualidad, idealmente se podrá llevar a cabo como consecuencia de un levantamiento de las necesidades y expectativas actuales de los empleados que permitan analizar la conveniencia o no de mantener los beneficios vigentes o actualizar alguno de ellos.

Se propone realizar un programa de capacitación interno a cargo del responsable del área de recursos humanos hacia la línea de supervisión de las instalaciones de Aseo no Industrial tendientes a actualizar y dar a conocer el paquete de beneficios con el que cuenta la empresa para sus trabajadores. Con el objetivo claro de formar monitores que transfieran en cada uno de los centros la información sobre los beneficios corporativos al resto del personal.

Se plantea diseñar un tríptico con la información sobre los beneficios que tienen los trabajadores (Caja de compensación y descuentos asociados, créditos sociales, convenios médicos, seguro complementario de salud, prestamos empresa, convenios financieros con bancos a tasas preferenciales, entre otros), y ser entregado por la jefatura directa a los trabajadores de las instalaciones de la empresa junto con una pequeña reseña de los beneficios vigentes.

Se sugiere incluir dentro del proceso de inducción a la empresa un resumen de los beneficios corporativos vigentes con el objetivo de que los postulantes que lleguen a la organización se interioricen de ellos al inicio de la relación laboral y con ello los internalicen y los sientan propios.

Es muy importante dar a conocer los beneficios que la organización entrega a sus colaboradores ya que permitiría afianzar y motivar a los trabajadores, además de fortalecer el índice de satisfacción con el trabajo y el sentido de pertenencia hacia la empresa.

*Con respecto a la satisfacción con la jefatura, ésta se vería influenciada por la existencia de un ambiente grato de trabajo, donde se visualice una relación saludable y respetuosa con la jefatura directa (supervisora de aseo) enmarcada en el respeto, apoyo mutuo y fluida comunicación. (32,03%)*

Se propone una revisión del perfil del cargo de una supervisor/a de aseo, su propósito y requerimientos para el puesto. Diseñar un nuevo perfil del cargo para la jefatura directa (supervisor/a) que permita reclutar y seleccionar a las postulantes más calificadas para el cargo, con clara orientación hacia las personas, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y liderazgo conciliador.

Se sugiere capacitar a las supervisoras vigentes en la organización en temáticas relativas al liderazgo positivo, el manejo de grupos, y la motivación hacia sus subordinados. Realizar seguimiento a la aplicación de los conocimientos obtenidos en las instancias educativas, evaluando finalmente la percepción de bienestar laboral y clima laboral positivo que logran los trabajadores en el corto y largo plazo.

Se propone implementar encuestas de salida por parte del área de recursos humanos con el objetivo de identificar de la forma más objetiva posible cuales son las razones del éxodo de personal de la empresa.

Entendiendo lo anterior, sería de suma importancia que la organización a través de su área de Gestión de Personas potenciara las instancias de comunicación efectiva que permitieran que sus trabajadores se sientan motivados por sus jefaturas directas a desarrollar todas sus competencias y habilidades consiguiendo con ello aumentar los deseos de permanencia por más tiempo en la empresa.

El establecimiento de un ambiente laboral saludable influye directamente en el mejoramiento de la calidad de los trabajadores, ya que le permite poder gozar de relaciones interpersonales libres de conflictos que potenciaran el trabajo en equipo y en comunidad en detrimento del aislamiento e individualismo que los ambientes laborales tóxicos potencian.

Todas las propuestas de intervención descritas tienen como objetivo poder gestionar el bienestar del trabajador en el ámbito laboral que le permita desarrollarse favorablemente, potenciando su deseo de superación y mejoramiento de su desempeño, apostando por la creación de vínculos que le permitan sentirse parte de un todo, su organización.

Para ello se insta a las áreas de la empresa responsables de su coordinación tener en cuenta que, en relación del objetivo de las mismas, mejorar la calidad de vida del trabajador, su planificación no signifique mayor carga de trabajo, o trabajo fuera de horario. En el mismo sentido se debe considerar

actividades dentro de la jornada laboral que no signifique responsabilidades que afecten su vida personal.

## **6. Discusión**

El presente proyecto se propuso identificar las causas del éxodo del personal de aseo de las instalaciones de Rancagua. La rotación de personal en estas instalaciones se ha constituido en un problema crítico para la empresa dado los altos costos implicados en los procesos de reclutamiento, selección y desvinculación, las multas asociadas al incumplimiento de contratos y la sobrecarga de trabajo administrativo. Por otro lado, las condiciones de vida laboral, que estarían afectando la permanencia de los auxiliares de aseo, es otra preocupación de este proyecto.

Del trabajo realizado se han obtenido hallazgos importantes que reflejan como la vulnerabilidad de ciertas condiciones y características laborales influyen directamente en la declaración de permanencia del trabajador en la organización. Entre ellos puede determinarse la relación estrecha que existe en el Compromiso Organizacional y el Ambiente Laboral, donde se pudo establecer que el mantenimiento de un clima laboral saludable y la posibilidad de generar espacios de dialogo en el seno del trabajo potencia y fortalece los lazos entre el trabajador y la empresa, logrando con ello afianzar de mejor manera su compromiso con la institución aumentando con ello la calidad y nivel de su trabajo.

Otra relación importante de abordar es la motivación y las compensaciones, situación delicada que deja en evidencia lo importante que es para la organización entender el efecto multiplicador que la motivación tiene en el desempeño de sus trabajadores, en tal sentido dotar al trabajador de un conjunto de compensaciones que sean integradoras, estimulantes y cumplan con el objetivo esperado permitiría afianzar el sentido de pertenencia y deseo de permanencia en la organización.

Se pudo establecer también que la satisfacción que los trabajadores tienen con la jefatura directa está íntimamente relacionada con el clima laboral, frente a ello se evidencia lo primordial que es para la organización contar con una plana de mandos medios orientado a las personas y la creación de vínculos que eviten la toxicidad emocional que generan los estados de estrés y resignación en los trabajadores cuando no son escuchados. Invertir en las relaciones humanas e interpersonales, en el establecimiento de un ambiente saludable es una variable fundamental para fortalecer el sentido de permanencia de los trabajadores en la organización.

Estos resultados son coincidentes con Loyola Rojas (2014) en que el retail encontró que el clima indeseado se constituía en una de las causas de rotación. En relación con los resultados obtenidos de la investigación realizada en este proyecto en ese mismo sentido fue posible determinar que la presencia de un clima laboral indeseado o la ausencia de conflictos en el ámbito laboral afectan directamente el compromiso de los auxiliares de aseo con la organización y, por ende, es un factor que va en desmedro de su deseo de permanecer en la organización.

Sin perjuicio de lo anterior, a diferencia de Loyola Rojas (2014), que encontró que el salario insuficiente era una causa de la rotación en el retail, en el caso de estudio, aunque el nivel de satisfacción con el paquete de compensaciones fue bajo, resultó estadísticamente vinculado con la motivación laboral o el entusiasmo por el trabajo. Una explicación a este resultado dice relación con la percepción positiva que tienen los auxiliares de aseo con respecto al paquete de compensaciones y beneficios corporativos vigentes para ellos, lo anterior sustentado en el conocimiento que tienen de cada uno de ellos de parte de sus jefaturas directas o administración de la empresa y la aceptación que tienen del mismo, es decir, consideran que es conveniente y apropiado para responder a sus necesidades.

De la misma manera, fue posible determinar que si bien Loyola Rojas (2014), pudo establecer que los problemas con los cálculos del sueldo y la lenta solución de problemas eran causas de la rotación de las trabajadoras, en la investigación de este proyecto si bien el nivel de satisfacción con los procesos administrativos de compensaciones eficientes fue bajo, resultó estadísticamente vinculado con la motivación laboral o el entusiasmo por el trabajo. Lo anterior podría explicarse a través de la percepción positiva que de ellas tienen los trabajadores avalado por el cumplimiento en tiempo y forma del pago de sus remuneraciones por parte de la empresa cumpliendo de esta manera con los compromisos establecidos y, en el caso de que se presenten errores de procesos las soluciones a ellos son realizadas en el corto plazo.

Se puede observar en los hechos presentados la presencia de fuentes externas, tal como se indica en el sustento teórico, que afectan la motivación de los individuos, en este caso por medio de estímulos tales como la existencia de un paquete de compensaciones convenientes y proceso eficientes de pago, provocan en los trabajadores un efecto positivo en su conducta, pensamiento y actitud hacia el trabajo, reflejado en su deseo de permanecer en la organización.

Podríamos establecer de la misma manera que lo indicado por (Flores, Abreu, & Badii, 2008) respecto a la motivación se concreta con el hecho de que el trabajador condiciona su voluntad para alcanzar las metas de la organización en la medida en que con ello puede satisfacer sus necesidades personales.

Es decir, el hecho de tener la percepción concreta de que la empresa responde en tiempo y forma con sus remuneraciones y beneficios comprometidos afianza su motivación y el deseo de alinearse con los objetivos de la organización.

Los resultados de la investigación realizada por Loyola Rojas (2014) determinan que una supervisión insatisfactoria y/o jefaturas que no cumplen su rol se presentan como causas de la rotación de personal en el retail, al respecto en el desarrollo de este proyecto de investigación se pudo coincidir con la observación anterior ya que el nivel de satisfacción con la jefatura en el ámbito laboral afecta directamente el deseo de los auxiliares de aseo de permanecer en la empresa. Esta situación comentada puede explicarse por la inexistencia de espacios saludables de trabajo, de respeto y apoyo mutuo siendo posibles a través de la capacidad de gestión de la supervisora o jefatura directa.

En este mismo sentido es posible determinar que la formación de un ambiente de trabajo saludable libre de conflictividad es parte de la gestión esperada y exigida a una jefatura, su consolidación potencia la percepción positiva que los trabajadores tienen respecto de la labor de su supervisor y los efectos que tiene en su motivación. Lo anterior no necesariamente se hace extensivo a toda la organización.

El impacto que en el comportamiento de los trabajadores tiene el clima organizacional es un hecho observable en esta investigación, validando lo argumentado al respecto por (Rodríguez, 2005), fue posible determinar que en los centros donde las jefaturas directas se caracterizaban por tener habilidades de liderazgo más desarrolladas los trabajadores se sentían más motivados y entusiasmados en relación a su trabajo, a desempeñar eficientemente las tareas asignadas y a participar activamente de las actividades propuestas.

A partir de los hallazgos y de la experiencia desde el rol de Subgerente de Recursos Humanos y con el claro objetivo de poder administrar herramientas de gestión que permitan palear el éxodo del personal de aseo se propone implementar acciones que permitan visibilizar a las trabajadoras de aseo dentro de la organización. Entre ellas se plantean la redefinición del perfil de cargo de la supervisora, el establecimiento de procedimientos claros en los procesos de recolección de información para pago de remuneraciones, el fortalecimiento de las redes de comunicación de los beneficios corporativos, entre otros.

Todas las medidas anteriores están orientadas a reconocer a las trabajadoras de aseos y su relevancia dentro de la organización. De esta manera, será posible potenciar el sentimiento de pertenencia y el deseo de permanecer dentro de la empresa. El éxito de estas medidas lograra elevar la motivación y el

entusiasmo hacia el trabajo, el compromiso de los trabajadores con la organización, el involucramiento de las supervisoras de aseo en cada parte del proceso en vista de la percepción de sus subordinadas respecto de su rol mejorara potencialmente.

Este proyecto pretende lograr que la organización entienda que administrar correctamente las necesidades y expectativas de los trabajadores es fundamental para el lograr el alineamiento de ellos con los objetivos estratégicos, un entorno de trabajo saludable y un mejoramiento en la calidad de vida de todos quienes conforman la compañía.

## **7. Reflexión Personal**

Haciendo una reflexión de la elección del tema de estudio para mi proyecto de investigación, las causales que originan la rotación de auxiliares de aseo, puedo afirmar que existe una relación directa con una necesidad personal como profesional del área de gestión de personas y también, como una trabajadora dentro de una organización, de poder exponer realidades laborales sumamente cotidianas que deben vivir los trabajadores de aseo que no son parte, según mi parecer, de la mayoría de la conciencia pública.

En este nuevo y tan comentado mundo globalizado es posible divisar los efectos que la era post industrial deja, por los menos en la mano de obra chilena menos calificada, la cual producto del avance de la tecnología, el conocimiento, el consumismo en su máxima expresión se ve invisibilizada. Entendiendo lo anterior, es que en mi experiencia en la organización de estudio pude vivir y convivir con situaciones laborales que comenzaron siendo cansadoras para convertirse a lo largo de tiempo en abusivas, agotadoras y nefastas las cuales iban en directo desmedro de la calidad de vida de todos quienes éramos parte fundamental de la empresa, su fuerza de trabajo.

En el desarrollo de mi rol como Subgerente de Recursos Humanos, experimente el crecimiento exponencial de esta organización, iniciando mis servicios en ella en el año 2010 administrando 800 trabajadores hasta mi salida de ella a mediados del 2016 administrando más de 3.600 trabajadores. Para lograr el reconocimiento anhelado en cuanto al profesionalismo (por lo menos en mi caso) y ser representativo de la organización, uno se mimetiza con las formas de hacer las cosas, con las políticas establecidas, con la idiosincrasia de la organización, todo ello con el fin de querer y poder pertenecer, ser miembro de la institución.



Con el tiempo formé parte de esa jerarquía institucional y fui fiel reflejo de las políticas organizacionales de C&G Servicios Industriales en cuanto a fomentar jornadas de trabajo extensas, a medir la lealtad y el compromiso de la gente en relación con su devoción por el trabajo, en fin. Lo que en definitiva iba en contra de lograr una identidad grupal con el entorno (en base al afecto) y potenciaba la afiliación institucional (en base a la formalidad).

El nivel de exigencia que depara el negocio del retail para una empresa contratista, y en definitiva a sus trabajadores tanto del ámbito administrativo como operacional, es a mi parecer agobiante. Los índices de rotación de personal sumado a los altos niveles de ausencia por licencias médicas agudizan aún más este pesar en los colaboradores vigentes. En el área de gestión de personas de la empresa, la masificación del negocio del retail reflejado en el crecimiento exponencial de puestos de trabajo no calificados (auxiliares de aseo) hizo que el trabajo de gestión se torne totalmente administrativo cada vez más mecanizado y cuantificado (publicar avisos, contratar personal, desvincular personal), sin posibilidad de poder analizar en detalle los procesos y menos innovar o crear nuevas ideas de cómo hacer las cosas.

Personalmente puedo comentar que viví en carne propia las consecuencias del crecimiento de la empresa, siendo responsable cada vez de más obligaciones, perdiendo de a poco los límites de mi rol en la organización realizando muchas más funciones de las que requería mi puesto en post de tapar las fallas del sistema y dejando en evidencia mi compromiso personal con la organización. Lo anterior desde el punto de vista de trabajadora puedo decir que afecto directamente mi calidad de vida como persona, como mamá, como esposa; ya que esta ambigüedad de mi rol no me permitió marcar los límites entre la vida personal y el rol laboral, eligiendo erróneamente duplicar tareas, extender jornadas laborales en vez de exigir mis tiempos personales en beneficio de la conciliación familia-trabajo.

Con el paso del tiempo llega la frustración porque uno como profesional quiere replantar sus procesos, proponer nuevas ideas, potenciar su gestión estratégica, ver con satisfacción los resultados de su trabajo en la mejor calidad de vida de sus colaboradores y en la suya misma, pero finalmente no puede porque el exceso de trabajo, la pesada carga laboral no da tregua y uno inevitablemente vuelve a la rutina diaria.

Esta ausencia de límites bien delimitados además de fomentar los excesos de trabajo y exigencia personal van en contra de la productividad y la calidad en el trabajo debido a que el agotamiento físico y mental sumado a los sentimientos de frustración comentados echan al suelo los deseos de entregar un servicio de calidad a nuestros colaboradores, ya que en realidad solo alimentamos la burocracia, el papeleo y nos olvidamos de la escucha activa y la empatía. Entregamos una atención básica, mínima y

poco justa a las necesidades de los trabajadores (auxiliares de aseo) lo que potencia su sensación de invisibilidad en desmedro del sentido de pertenencia y el deseo de permanencia en nuestra organización.

Considero fundamental en esta reflexión personal hacer notar la responsabilidad que cada uno de nosotros tiene en la existencia de estas situaciones conflictivas en el ámbito del trabajo partiendo desde el hecho de permitir los excesos y la falta de límites en los requerimientos de nuestro puesto de trabajo hasta la intromisión del entorno laboral en los espacios de nuestra vida personal

Importante es para mí poder reflexionar en aquello y hacer un mea culpa al respecto, además en mi calidad de integrante de la línea jerárquica de la empresa en mi rol de Subgerente de Recursos Humanos es relevante que en el día a día del trabajo la orientación sea hacia la contribución en la creación de espacios y condiciones saludables para cambiar los factores que afectan a la calidad de vida de todos los trabajadores de la organización y no focalizar las fuerzas en la sobreexplotación de la capacidad físicas y mental en post del compromiso con la organización.

El cambio de perspectiva de vida que pude experimentar me lleva a reflexionar que si bien es muy difícil salir de entornos tóxicos, desgastados y estresantes en el ámbito laboral más dañino aun seria aumentar el sentimiento de victimización frente a los abusos organizacionales manteniendo una postura de resignación y desesperanza. La internalización de éstos valores y nueva visión hacia el sentido del trabajo considero que fue fundamental para buscar nuevas alternativas laborales que me permitan el desarrollo profesional que anhelo en un ambiente de crecimiento personal y de equipo, pero nada de ello hubiese sido posible si no partía por asumir en primer lugar mi responsabilidad en la aceptación de condiciones laborales insanas y la forma en que esa aceptación también indirectamente afecto por línea de jerarquía a otros trabajadores dentro de la organización.

## 8. Bibliografía

- Acuña, E. & Silva, C. (2008). Malestar en Organizaciones Chilenas: Historias de Trabajadores. *Psiquiatría y salud mental*, XXV (1 y 2), 105-119.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. Quinta Ed. México, McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones (8° ed.)* [Versión Adobe]. Extraído de <http://freelibros.me>
- Duran, G. & Kremerman, M. (2008). Cuadernos de Investigación. En Caracterización del Sector Retail, una mirada general. (Capítulo 7). Extraído de <http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2010/09/Cuaderno-7-Retail.pdf>
- Flores, R., Abreu, J. & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*. 3(1): 65-99. Extraído de <http://www.daenajournal.org>
- León, V. (2013). *Compensación: Diferenciar con equidad*. Santiago, Chile: Editorial Thomson Reuters.
- Loyola Rojas, J. P. (2014). *Diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedoras en una empresa de Retail*, Memoria para optar al Título de Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile, Santiago.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos (7° ed.)* [Versión Adobe]. Extraído de <http://ediciones.diazdesantos.es>
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid, España. Ed. McGraw Hill
- Robbins, S. Judge, T. (2013). *Fundamentos del comportamiento de grupos*. (13° Ed.) México. Ed. Pearson
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico del clima organizacional*. En *Diagnostico organizacional* (pp. 159-177). México D.F. Ed. Alfaomega

## 9. Anexos

### 9.1. Entrevista Semi-estructurada

#### Cargo: Auxiliar de Aseo (no jefatura)

Con el objetivo de poder conocer los pormenores de la experiencia laboral del personal de aseo (auxiliares de aseo) y su percepción de la organización me interesaría comenzar con preguntas acerca de su ingreso a la empresa, su percepción de ella:

1. ¿Conoce usted a que se dedica la organización donde usted trabaja?
2. ¿Antes de haber ingresado a ella conocía o tenía alguna referencia de ella?
3. ¿Cómo llego a conocer esta organización?
4. ¿Hace cuantos años que ingreso a ella?
5. Recuerda usted a través de qué medio de reclutamiento se contactó con la empresa:
  - a. ¿avisos publicados?
  - b. ¿algún conocido que la haya enviado?
  - c. ¿por medio de una consultora laboral?
  - d. Otro
6. ¿A qué instalación llego en sus inicios en esta organización y en qué cargo?
7. ¿Al momento de solicitar trabajo en esta empresa tuvo oportunidad de elegir entre más de una instalación donde trabajar?
8. ¿Tuvo oportunidad de conocer la descripción de su cargo antes de ingresar efectivamente a su lugar de trabajo? Si tuvo acceso a ella me podría indicar por favor ¿estuvo de acuerdo con ella o no?
9. Respecto al momento del ingreso efectivo a su lugar de trabajo, podría comentarme cual fue su percepción de la misma:
  - a. ¿cumplió con sus expectativas?
  - b. ¿Cómo recuerda el recibimiento de sus compañeros?
  - c. ¿su jefatura directa dedico tiempo a su inducción al trabajo?
  - d. ¿Tuvo a su disposición todos los recursos necesarios para desarrollar exitosamente su cargo?
10. En el transcurso de su desarrollo laboral en esta organización ¿ha tenido que experimentar cambios o traslados a otras instalaciones (lugar de trabajo)? ¿Cuáles fueron las razones que originaron estas decisiones? Podría comentarme cual fue su percepción al llegar al nuevo lugar de trabajo:
  - a. ¿cumplió con sus expectativas?
  - b. ¿Cómo recuerda el recibimiento de sus compañeros?
  - c. ¿su jefatura directa dedico tiempo a su inducción al trabajo?

- d. ¿Tuvo a su disposición todos los recursos necesarios para desarrollar exitosamente su cargo?
11. Teniendo en cuenta su antigüedad en esta organización ¿Considera usted que la empresa cuenta con un eficiente plan de promoción? Fundamente su respuesta
12. En el transcurso de su desarrollo laboral en esta organización ¿ha tenido oportunidades de promoción/ascenso dentro de la misma? Según su percepción ¿cuáles fueron las razones que originaron o no tales promociones/ascensos?
13. Hoy en día, en la instalación donde se desempeña ¿Ha tenido o tiene que convivir diariamente con la falta de personal producto de la rotación de la misma?
14. ¿qué factores puede usted identificar como generadores del éxodo del personal?
15. ¿Considera usted que la empresa tiene injerencia en alguno de ellos? Al respecto podría nombrar alguna iniciativa de parte de la organización para apalea este problema.
16. En relación con la rotación del personal:
- ¿Cuáles son los efectos que éste flagelo provoca en el desempeño de sus funciones?
  - ¿Cuáles son los efectos que éste flagelo provoca en el resto del personal?
  - ¿Considera usted que la rotación del personal en la instalación donde usted se desempeña es una situación puntual/temporal o puede identificar su presencia en el tiempo en forma permanente?
17. Respecto al reclutamiento y selección de personal de la empresa a la que usted pertenece, según su conocimiento:
- ¿Existe un proceso formal de R&S en su organización?
  - ¿Usted lo conoce?
  - Si tuviera que evaluar la calidad de este proceso al momento de su ingreso a la organización, respecto a:
    - Presentación de la organización (misión, visión, historia, etc.)
    - Información sobre remuneración, jornada laboral, beneficios.
    - Características del trabajo a desarrollar (técnicas de aseo, dimensión de la instalación, etc.)
    - Riesgos inherentes al trabajo (uso de elementos de protección personal, contacto con materiales tóxicos, químicos, etc.)
    - Presentación de la jefatura directa, y su ubicación dentro del organigrama de la instalación.
  - Según su opinión cree haber recibido una inducción al trabajo eficiente que haya permitido desempeñar de mejor manera sus funciones de auxiliar de aseo.
18. Para finalizar y con el objetivo de poder indagar en las causas que originan la rotación del personal en las instalaciones de servicios de aseo no industrial (retail) ¿Cuáles considera usted que podrían ser algunas de las medidas que podría aplicar la organización para apalea este flagelo?

## 9.2. Encuesta Laboral

<b>Edad:</b>	<b>Antigüedad en la Empresa</b>	<b>Experiencia en otros retails</b>
<input type="checkbox"/> Menos de 24 años	<input type="checkbox"/> Menos de 1 mes	<input type="checkbox"/> Sí
<input type="checkbox"/> Entre 24 y 35 años	<input type="checkbox"/> Entre 1 y 2 meses	<input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Entre 36 y 45 años	<input type="checkbox"/> Entre 3 y 4 meses	
<input type="checkbox"/> Entre 46 y 55 años	<input type="checkbox"/> Entre 5 y 6 meses	
<input type="checkbox"/> Mas de 56 años		
<b>Hijos Menores de 15 años</b>	<b>Comuna donde vive</b>	<b>Escolaridad</b>
<input type="checkbox"/> No tiene	_____	<input type="checkbox"/> Enseñanza Basica
<input type="checkbox"/> 1		<input type="checkbox"/> Enseñanza Media
<input type="checkbox"/> 2 o mas		<input type="checkbox"/> Universitaria Incompleta
		<input type="checkbox"/> Universitaria Completa
		<input type="checkbox"/> Estudiando Otros

En cada una de las siguientes afirmaciones, indique su grado de acuerdo o desacuerdo.

"En relación con su jefatura directa"		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo/ Ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Estoy satisfecha con mi jefa/e directo.					
2	La relación entre jefaturas y subordinados se desarrolla en un ambiente de <b>apoyo</b> .					
3	Mi jefa sabe dirigir eficazmente al equipo de trabajo ( <b>liderazgo</b> ).					
4	Mi jefa me <b>motiva</b> a hacer un buen trabajo.					
5	Tengo una buena <b>comunicación</b> con mi jefa/e directo.					
6	Mi jefa/e es <b>ética</b> y moralmente correcto.					
7	Mi jefa/e es <b>conflictivo</b> conmigo.					
8	La supervisora del local cumple con sus <b>responsabilidades</b> .					
"Considerando la motivación que alcanza en su trabajo"		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo/ Ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
9	Me entusiasma venir a trabajar.					
10	A pesar de estar cansada/o al final de la jornada estoy satisfecho de haber venido.					
11	Trabajando el día parece eterno (¿esto es negativo?)					

12	Se nota que las personas que trabajan en esta empresa les gusta su trabajo.					
13	Las personas que trabajan conmigo vienen con ganas a trabajar.					
14	Cuando no puedo venir a trabajar me siento desmotivada.					
<b>“Considerando la capacitación para desarrollar un buen trabajo”</b>		<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Ni acuerdo/ Ni desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
15	Tengo posibilidades de capacitarme para mejorar mi desempeño.					
16	Las personas en esta empresa necesitan más capacitación para hacer su trabajo.					
17	Estoy igualmente capacitada que mis compañeras para lograr los objetivos asignados.					
18	Creo que necesito <b>capacitación</b> extra para realizar mi trabajo.					
19	Cuando cambian los procedimientos de aseo me capacitan para que pueda realizar mi tarea de mejor manera.					
20	Cuando se compran nuevos productos para el aseo nos enseñan como usarlos.					
<b>“Considerando el ambiente laboral en el que trabaja usted”</b>		<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Ni acuerdo/ Ni desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
21	En mi trabajo mis compañeras/os me respetan.					
22	Frecuentemente mis compañeros andan con “cuentos y cahuines”.					
23	Estoy satisfecha con la relación que tengo con mis compañeros de trabajo.					
24	Hay respeto mutuo en el equipo de trabajo.					
25	Mis compañeras son conflictivas conmigo.					
<b>“En relación con las remuneraciones y los beneficios que obtiene en su trabajo”</b>		<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Ni acuerdo/ Ni desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
26	Conozco bien todos los beneficios que me brinda la empresa.					
27	Me gustan los beneficios que me entrega la empresa.					

28	Estoy satisfecha con el salario (sueldo).					
29	La empresa siempre tiene mis pagos a tiempo.					
30	Si la empresa se equivoca en los pagos, ésta siempre responde a tiempo.					
<b>“En relación con las posibilidades de desarrollo laboral y alternativas de proyección en la empresa donde trabaja”</b>		<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Ni acuerdo/ Ni desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
31	Me <b>proyecto</b> laboralmente en la empresa.					
32	Si me ofrecieran éste mismo puesto en otra empresa por el mismo sueldo yo renunciaría.					
33	Me quedo trabajando en esta empresa porque no encuentro otro trabajo mejor.					
34	Creo que pronto podre asumir un mejor cargo en esta empresa.					
35	Sería difícil conseguir un ascenso en esta empresa.					