



RIDUNAJ
Repositorio Institucional
Digital UNAJ



Tesinas de Grado

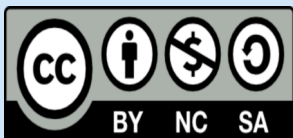
Rodriguez, Milagros Mailen

Identificación de ejes de intervención para un programa de mejoras, a partir de un relevamiento del clima laboral, para las áreas administrativas de una empresa de servicios de limpieza y mantenimiento en CABA. Periodo 2022-2023

2023

*Instituto de Ciencias Sociales y
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.
Atribución – No comercial – Compartir igual 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Rodriguez, M. M. (2023). Identificación de ejes de intervención para un programa de mejoras, a partir de un relevamiento del clima laboral, para las áreas administrativas de una empresa de servicios de limpieza y mantenimiento en CABA. Periodo 2022-2023 [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche]. <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3232>

TRABAJO INTEGRADOR FINAL PARA OBTENER LA LICENCIATURA EN
RELACIONES DEL TRABAJO

INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRACIÓN

“IDENTIFICACIÓN DE EJES DE INTERVENCIÓN PARA UN PROGRAMA DE
MEJORAS, A PARTIR DE UN RELEVAMIENTO DEL CLIMA LABORAL, PARA LAS
ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y
MANTENIMIENTO EN CABA. PERIODO 2022-2023”

PRESENTADA POR

RODRIGUEZ, MILAGROS MAILEN

D.N.I. 41.785.679

E-MAIL: rodriguez13milagros@gmail.com

DIRECTORA: BACCHETTA, CECILIA

CO-DIRECTORA: FELDMAN, ANA



Universidad Nacional
ARTURO JAURETCHE

Índice

Resumen	2
Introducción	3
Metodología	4
Capítulo I. Antecedentes conceptuales y presentación del caso	6
1.1 Presentación de la organización: Historia y Estructura	6
1.2 Misión y visión	11
1.3 Regulación laboral	12
Capítulo II. La Encuesta de Clima Laboral. Presentación del caso	13
2.1 Descripción de la encuesta de Clima Laboral	13
2.2 Presentación de las variables	15
2.3 Análisis de las variables	18
2.4 Principales resultados de la encuesta	20
Capítulo III. La Encuesta de Clima Laboral. Análisis de los resultados	33
3.1 Análisis crítico de la encuesta realizada	33
3.2 Pasos para afinar una propuesta de intervención	35
3.3 Conclusiones diagnósticas	35
Capítulo IV. Identificación de ejes para una Propuesta de Intervención	36
4.1 Identificación de los principales ejes	36
4.2 Objetivos de la Propuesta	37
4.3 Propuesta de mejora en Gestión de Personal	37
Conclusiones finales	40
Bibliografía	41
ANEXOS	43

Identificación de ejes de intervención para un programa de mejoras, a partir de un relevamiento del clima laboral, para las áreas administrativas de una empresa de servicios de limpieza y mantenimiento en CABA. Periodo 2022-2023.

Resumen

En este Trabajo de Integrador Final, se realizó un Diagnóstico Organizacional a partir de una encuesta realizada por el subárea de Empleo y Desarrollo, perteneciente al área de RR.HH¹. Los emergentes analizados podrán ser insumo para realizar una futura propuesta de intervención. Esta encuesta sobre clima laboral, fue elaborada en los meses de junio y julio del año 2022 en una empresa de servicios ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Es por ello que analizamos los diversos resultados que relevamos de la encuesta catalogada como “Clima Laboral”. La misma, fue respondida por personal del área administrativa de la organización, tal como refiere el área responsable de la encuesta, con el objetivo de “proponer ejes de intervención mediante los resultados de la encuesta para tener constancia sobre cuál es el grado de satisfacción y comodidad de los colaboradores dentro de la organización”. Avanzamos con el marco normativo y teórico donde trabajamos las palabras claves que nos ayudaron a complementar el análisis, sumando con la descripción de la organización y el organigrama del mismo, para posteriormente, descomponer la encuesta con la intención de presentar diversos ejes de mejoras a incorporar en Gestión del Personal.

Palabras claves

Clima Laboral – Cultura Organizacional – Gestión de Personal - Empresa de Servicios

Summary

In this Final Integrator Work, an Organizational Diagnosis was carried out based on a survey carried out by the Employment and Development subarea, belonging to the HR area.² The analyzed emergencies could be input to make a future intervention proposal. This survey on the work environment was carried out in the months of June and July 2022 in a service company located in the Autonomous City of Buenos Aires, Argentina. That is why we analyze the various results that we collected from the survey classified as “Work Climate”. It was answered by personnel from the administrative area of the organization, as reported by the area responsible for the survey, with the objective of "proposing axes of intervention through the results of the survey to have knowledge of the degree of satisfaction and comfort of collaborators within the organization." We move forward with the regulatory and theoretical framework where we work on the keywords that helped us complement the analysis, adding with the description of the organization and its organizational chart, to later decompose the survey with the intention of presenting various axes of improvements to be incorporated. in Personnel Management.

Keywords

Work Climate – Organizational Culture – Personnel Management – Service Company

¹RR.HH.: Recursos Humanos.

²HR: Human Resources.

Introducción

El presente trabajo integrador final (TIF) analiza la aplicación de una indagación sobre clima laboral que realizó una organización dedicada a la prestación de servicios de limpieza y mantenimiento llevada adelante durante los meses de junio y julio del 2022, en el sector de RR.HH. La misma fue respondida por todos los empleados que cumplen funciones administrativas en la empresa ubicada en C.A.B.A. El área de Empleo y Desarrollo puso en práctica una herramienta para poder relevar la cultura organizacional, el clima laboral, la motivación del personal, entre otras cuestiones referentes a propuestas de intervención.

Este escenario presenta nuevos desafíos para el área de Gestión del Personal, en el cual, las/os profesionales de la organización haremos foco con el objetivo de identificar oportunidades de mejora. Luego poder darle el tratamiento adecuado, ya que, es fundamental que se elaboren herramientas y/o propuestas para intervenir dentro de esta encuesta y sumar valor profesionalmente con los conocimientos teóricos.

El objetivo general de este trabajo es conocer el clima laboral, las motivaciones y la cultura laboral, a partir de los resultados de una indagación realizada al personal de administración. El conocer el estado de situaciones permitirá diseñar un Programa de Mejoras en la Gestión del Personal.

En cuanto a los objetivos específicos nos proponemos:

- Conocer, describir y analizar la naturaleza de la organización, a los/as actores/as que intervienen en ella, como también su marco normativo.
- Identificar las dimensiones y los ejes relevantes a partir del análisis de la encuesta.
- Conocer y analizar los resultados de la encuesta denominada “Clima Laboral”.
- Identificar líneas de intervención para la futura realización de un Plan de Mejoras en Gestión de Personal para las áreas Administrativas de la organización.

Dentro de este trabajo se apreciará el marco teórico donde veremos una conceptualización explicativa de lo que conlleva tener un buen clima laboral y los beneficios que ella posee, argumentando la importancia de su aplicación y adaptación a través de los años en una organización. Más adelante, planteamos, con el relevamiento de la encuesta, un análisis de los resultados de la misma, acompañando de todo el conocimiento recibido durante la cursada de la carrera de Relaciones del Trabajo en la UNAJ. Por lo tanto, se buscó responder la siguiente pregunta: A partir de los resultados y análisis de la encuesta del Clima Laboral ¿Cuáles serían los ejes en el cual se puede basar un diseño de Plan de Mejoras en Gestión de Personal en esta organización para el transcurso del año 2023?

Metodología

En este apartado, se detalla la metodología empleada para analizar los resultados de la encuesta “Clima Laboral” realizada por el área de RR.HH. para el personal administrativo de la organización durante el año 2022. El análisis de las respuestas a la encuesta se realizó mediante el uso de técnicas cualitativas de análisis. Las características de la encuesta (con preguntas abiertas no estructuradas) a partir de las respuestas literales de empleadas/os, la cual nos permitió la codificación de conceptos y la graficación/profundización. El objetivo de este estudio es comprender en profundidad las percepciones y experiencias de empleados/as en relación con el clima laboral dentro de la organización.

A continuación, realizaremos los pasos metodológicos claves:

Para el diseño de la investigación, adoptamos un enfoque cualitativo de investigación fenomenológica. Este diseño permitirá explorar las vivencias subjetivas de empleados/as y descubrir patrones y significados en relación con el clima laboral. Según Sautu (2005), este método de tipo descriptivo - exploratorio nos permite obtener una comprensión detallada del fenómeno de estudio en donde nos concentramos en las diversas interpretaciones de los participantes de la encuesta con el objetivo de poder capturar una amplia gama de opiniones y vivencias dentro del ámbito laboral.

La organización de servicios fue seleccionada como el contexto de estudio debido a su disponibilidad y disposición para colaborar en esta investigación. Se considera que esta organización ofrece una representación adecuada de un entorno laboral diverso para todo el personal administrativo.

Por otra parte, mediante ese análisis exploratorio conoceremos, describiremos los resultados que la misma compila, para luego señalar ejes en el cual nos ayude a observar lo fundamental en esta indagación.

En principio, para conocer esos resultados hemos realizado un proceso metodológico que nos ayudó a delimitar los conceptos claves. Para ello, se procedió a delimitar en categorías para luego describir cada respuesta dada por el personal administrativo. Esto último, conlleva a definir conceptos claves. En ese sentido, se desarrolló un mapa conceptual, tal como lo explica Vasilachis (2006) “permite analizar el campo de estudio con las teorizaciones existentes y propias sobre el tema” (pág. 77). Asimismo, esta herramienta se utilizó para distinguir y ampliar la información de las distintas definiciones a través de autores académicos elegidos en este trabajo integrador final.

Más adelante, para esa información ampliada, se construyeron diversos indicadores los cuales, para cada uno, se definieron distintas variables. Esto nos ayuda a poder resumir las respuestas obtenidas en la encuesta con los conceptos seleccionados mediante el análisis. Como también, unificamos esas variables en categorías para poder ordenar los conceptos que hemos encontrado dentro de la encuesta, y poder complementar los primeros resultados de todo el cuestionario.

Para el análisis hemos hecho referencia a las teorías de las asignaturas Psicología Laboral, Administración del Personal, Gestión y Capacitación de los Recursos Humanos. Esas teorías y autores forman parte de la bibliografía de consulta.

Como dice Ruth Sautu (2005), la metodología cualitativa se caracteriza por su énfasis en el contexto, la interacción, los significados y la diversidad de perspectivas. Es decir, este enfoque inductivo busca comprender la realidad social desde una mirada más completa y humanizada. En ese sentido, nos

ayudó a conocer niveles de porcentaje y ordenar la información para, más adelante, convertir las respuestas del personal administrativo en lineamientos claves para el futuro diseño del Plan de Mejoras en Gestión de Personal.

Capítulo I. Antecedentes conceptuales y presentación del caso

1.1 Presentación de la organización: Historia y Estructura

La organización fue fundada en 1970 con el objetivo de brindar servicios integrales de limpieza y mantenimiento, otorgándoles a sus clientes/as estándares de calidad que satisfagan sus necesidades contribuyendo al buen desarrollo y velando por la preservación del medioambiente, la seguridad y salud de las personas. A causa de esto, sus años posteriores llevaron a que se expandieron por toda la República Argentina y unificando su base en la provincia de Buenos Aires donde actualmente tienen su sede central. Actualmente cuenta con una nómina de más de 2000 personas trabajando. En relación al sector administrativo, el total de personas que desempeñan tareas es de 60. Realizaremos en este apartado un detalle del sector Administración, con su organigrama y descriptivo de puestos, como también una línea de tiempo hasta la actualidad, la misma se puede observar en el Anexo 6; Línea de Tiempo (parcial) de la organización (página 61)

❖ 1970

- ◆ Inicio de actividades comerciales

❖ 1970-1980

- ◆ Incorpora clientes públicos y privados
- ◆ Se consolida en el mercado

❖ 1980 a 1990

- ◆ Informatiza su sistema de gestión administrativa y de RR.HH.
- ◆ Mantiene el correcto licenciamiento de software de todos sus dispositivos

❖ 1990 a 2000

- ◆ Comienza a prestar servicios integrales de limpieza a una importante automotriz, a organismos estatales y a grandes empresas privadas del sector industrial
- ◆ Llega a los 1.000 empleados bajo relación de dependencia

❖ 2000 a 2010

- ◆ Crea un departamento propio de Seguridad e Higiene
- ◆ Certifica el sistema de gestión de la calidad bajo norma ISO 9001 y seguidamente certifica el sistema de gestión ambiental ISO 14001 junto con el sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001
- ◆ Compra a la empresa La Royal SA

- ◆ Expande sus actividades a varias provincias de nuestro país
- ◆ Llega a los 2.000 empleados/as bajo relación de dependencia

❖ **2010 a 2020**

- ◆ Muda su sede a la calle Reconquista 575, CABA
- ◆ Sigue su expansión a nivel país
- ◆ Llega a los 2.300 empleados bajo relación de dependencia
- ◆ Crea una escuela operativa para capacitar a Coordinadores y Supervisores
- ◆ Certifica su Sistema de Gestión de la Energía según norma ISO 50001
- ◆ Adquiere un centro de mantenimiento de más de 1.400 m2 estratégicamente ubicado en la Ciudad de Buenos Aires
- ◆ Expande sus actividades a Tucumán y Tierra del Fuego/Ushuaia
- ◆ Cumple 50 años

❖ **2020**

- ◆ Alcanza los 2300 empleados/as
- ◆ Certifica su Sistema de Gestión de la Seguridad Vial según norma ISO 39001

❖ **2021**

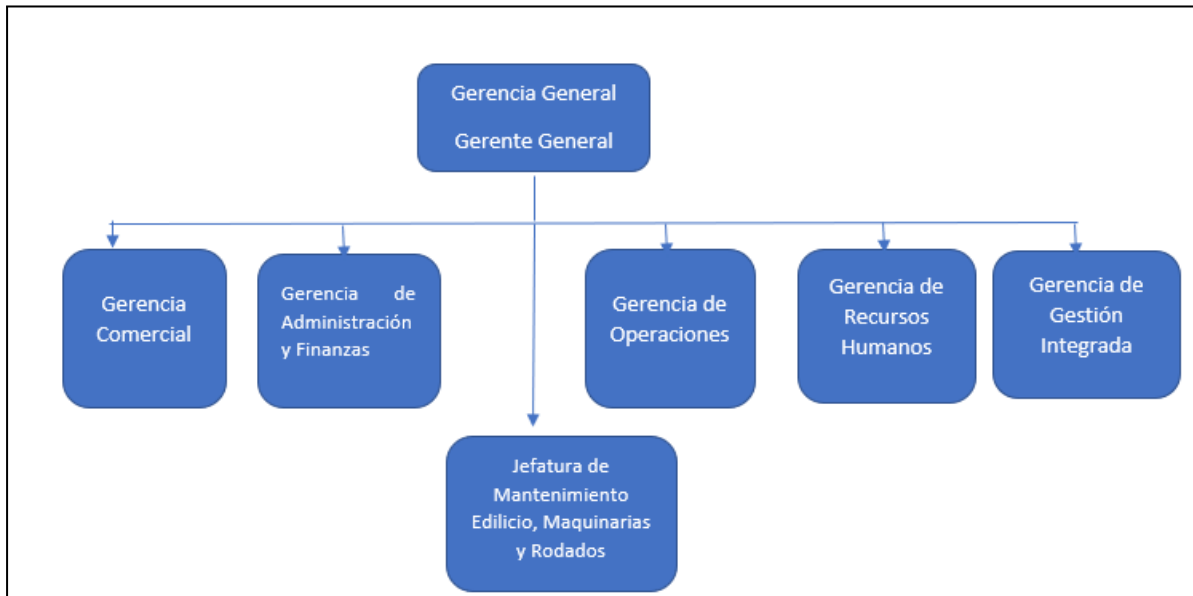
- ◆ Expande sus actividades a la provincia de Salta

❖ **2022 en adelante...**

- ◆ Llega a 2750 empleados/as.
- ◆ Incorpora la operación de Telecom en toda la provincia de Córdoba.

La organización cuenta con cinco gerencias y una jefatura. Dentro de las gerencias podemos mencionar: a la Gerencia de RR.HH., Gerencia de Gestión Integrada, Gerencia Comercial, Gerencia de Administración y Finanzas, y por último, la Jefatura de Mantenimiento.

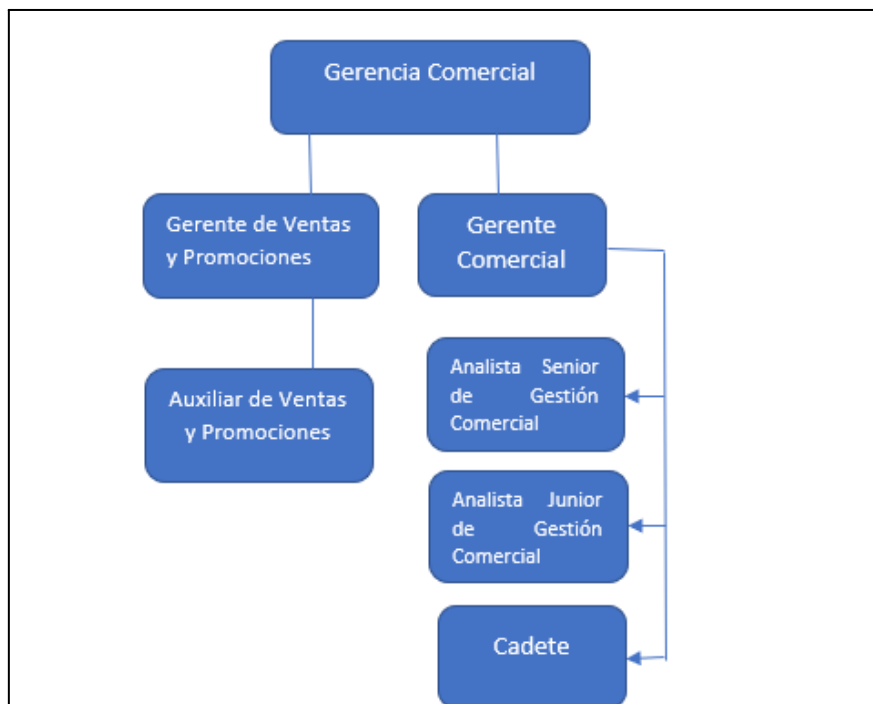
Organigrama general de la organización



Fuente: Elaboración propia

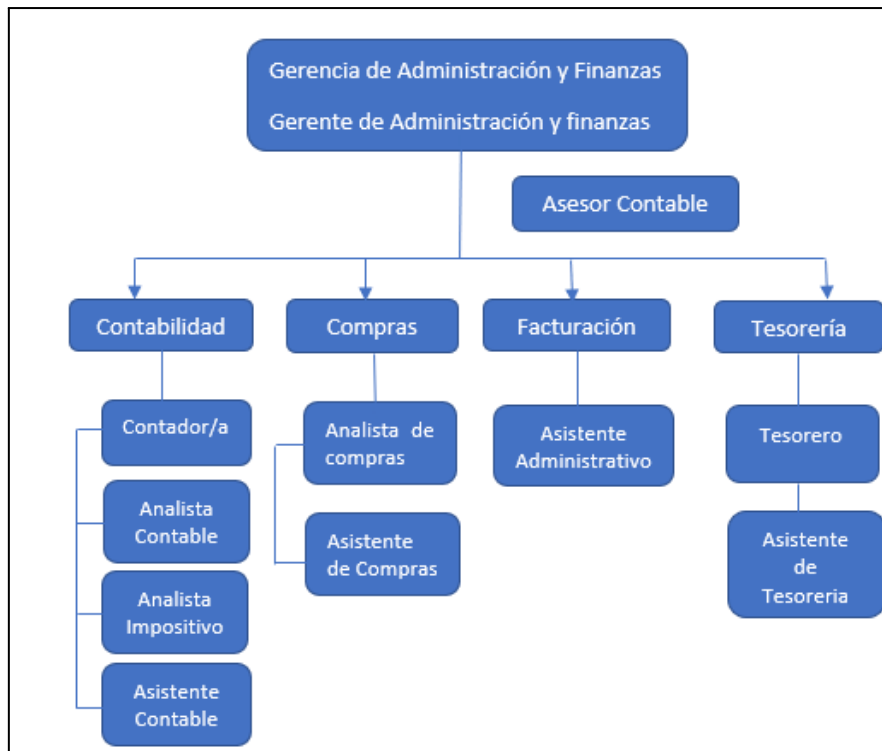
En cada gerencia, encontramos subáreas que se dividen entre un total de 4 o 5 puestos superiores, y en la parte inferior del organigrama estarán los/as empleados/as administrativos/as que se explicara detalladamente a continuación:

Organigrama 1. “Gerencia Comercial”



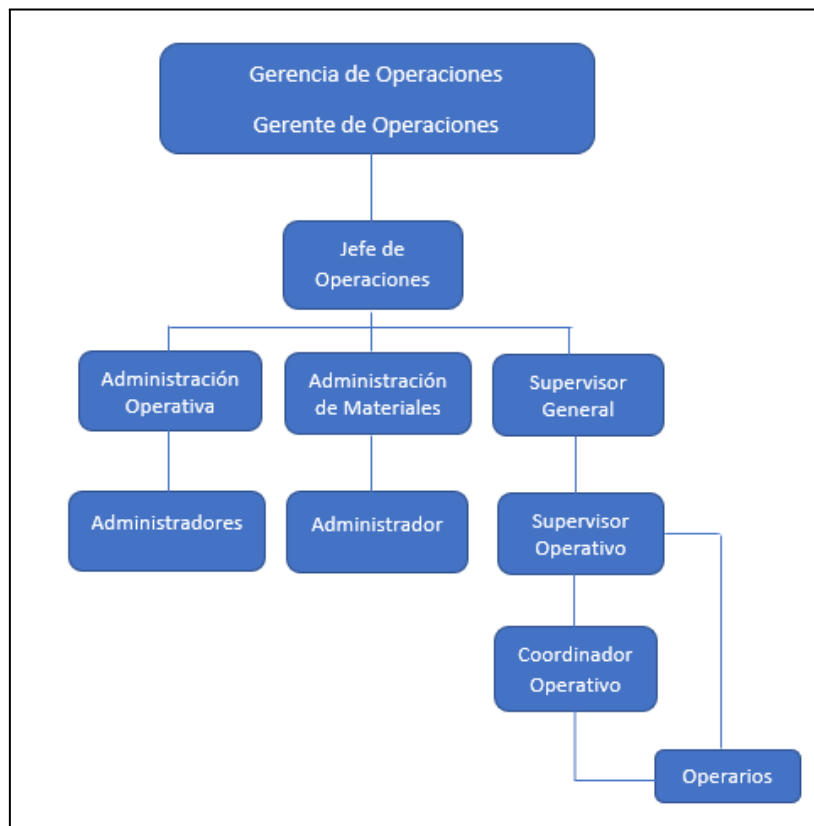
Fuente: Elaboración propia

Organigrama 2. Gerencia de Administración y Finanzas



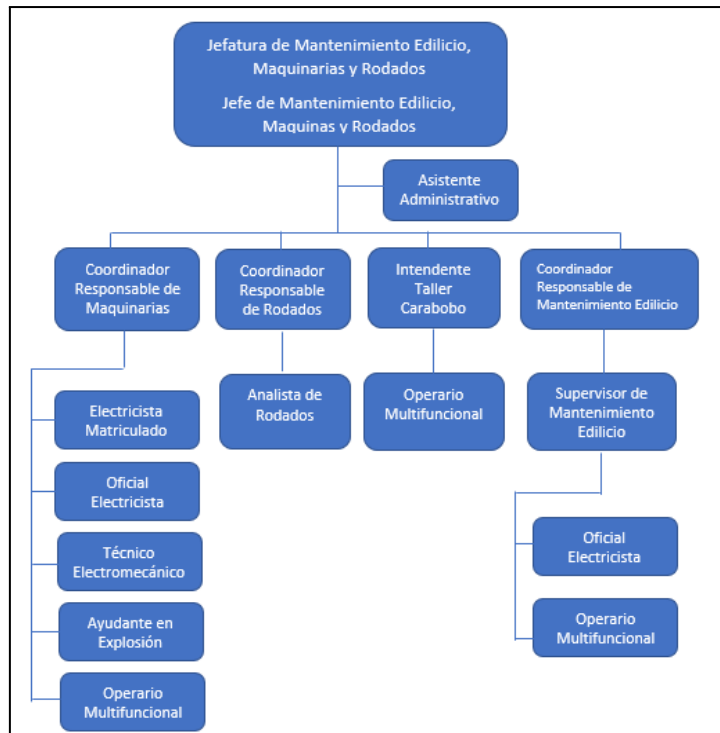
Fuente: Elaboración propia

Organigrama 3. Gerencia de Operaciones



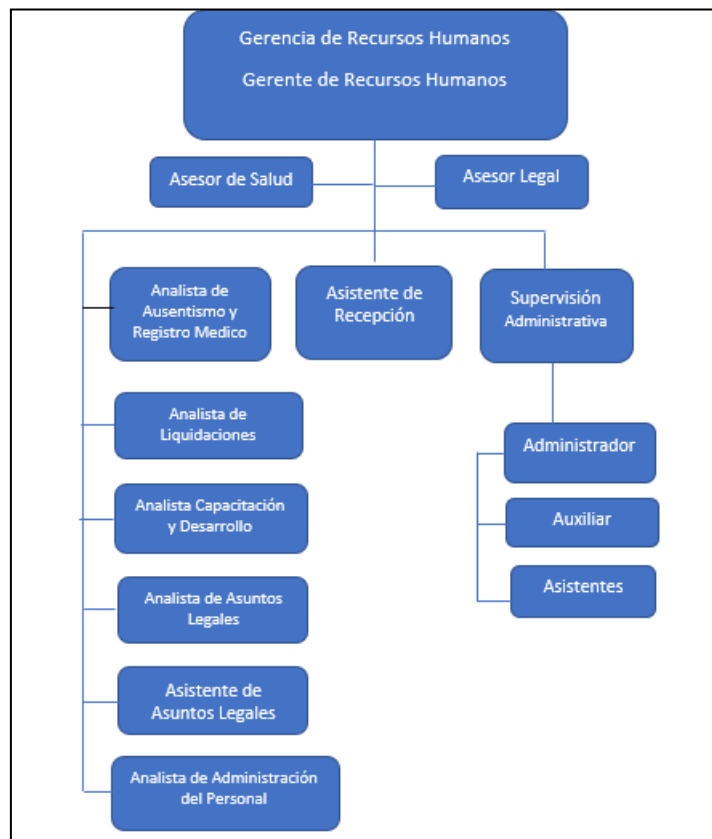
Fuente: Elaboración propia

Organigrama 4. Jefatura de Mantenimiento Edificio, Maquinarias y Rodados



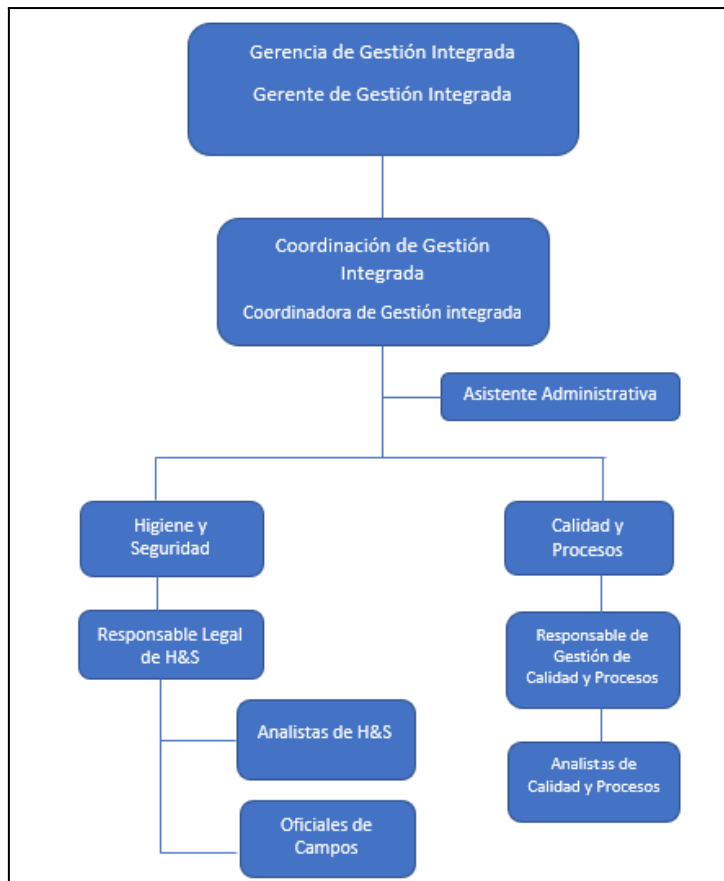
Fuente: Elaboración propia

Organigrama 5. Gerencia de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

Organigrama 6. Gerencia de Gestión Integrada



Fuente: Elaboración propia

Por último, es necesario aclarar que estas distintas Gerencias cuentan con un “Gerente General” a quienes derivan todas las cuestiones de decisiones, ya que, es él quien tiene mayor poder para la toma de decisiones. A su vez, este Gerente General comunica las distintas ideas y novedades de decisiones al dueño de la empresa para que finalmente confirme o deniegue en caso de que se están proponiendo planes o propuestas de trabajos.

1.2 Misión y visión

Una organización necesita tener una misión y visión clara ya que proporciona un marco fundamental para la dirección y el propósito. De esa manera, James MacGregor Burns (1978) destaca que una misión bien definida sirve como brújula moral, guiando las decisiones y acciones de la organización. Además, el autor Stephen Covey (1989), enfatiza la importancia de comenzar con un fin en mente, lo que se relaciona directamente con tener una visión clara. Como también, especifica que una visión sólida ayuda a la organización a guiar las decisiones y acciones diarias hacia metas más amplias.

En ese sentido, la misión de la organización se basa en brindar con excelencia en los servicios integrales de limpieza y mantenimiento, insertándose en las actividades de los clientes con estándares de calidad que satisfagan sus necesidades contribuyendo a su desarrollo y al de todas las personas que la integran, velando por la preservación del medio ambiente, por la seguridad y salud de las personas.

Asimismo, tienen como visión el ser la primera opción para los diversos clientes, consolidar el liderazgo en el mercado y mantener una presencia sostenida a nivel nacional con eficacia y

competitividad, logrando elevados niveles de productividad. A su vez, estar a la vanguardia en lo referente a la seguridad, salud en el trabajo y la protección ambiental.

Entonces, la misión establece el propósito central de la organización, comunicando al personal administrativo, como así también a las partes interesadas lo que se hace y el por qué de su existencia. Por otro lado, una visión tiene el objetivo de definir el futuro deseado y la dirección estratégica a largo plazo, inspirando a todos al trabajo hacia objetivos compartidos (Covey; 1989). Ambas proporcionan coherencia para lograr un objetivo en común, esto facilita la toma de decisiones, la colaboración entre las partes y la cohesión dentro de la organización.

Resumiendo lo mencionado anteriormente, tanto la misión como la visión son herramientas que facilitan que la organización brinde enfoque, inspiración y alineación hacia el exterior.

1.3 Regulación laboral

La organización posee una serie de certificaciones IRAM³ que ayudan a construir confianza en toda la cadena de valor, se encuentran adjunto en Anexo 5; Normas ISO-IRAM (página 60). Estas son:

IRAM-ISO 9001:2015: esta norma da principios que es necesario para la gestión de calidad la cual ayuda a la organización fundamentalmente a mejorar y controlar el rendimiento para poder llevarlo a la eficiencia, como también excelencia y optimización de los servicios que ofrecen a todos sus clientes. Estos principios son: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en los procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en la toma de decisiones y las buenas relaciones con el proveedor.

IRAM-ISO 14001:2015: esta norma obliga a la organización a que creen un plan de manejo ambiental y que la misma tenga incluido tantos objetivos, metas ambientales, políticas y hasta procedimientos para que se logren cumplir esas metas y responsabilidades para con el medioambiente. Con el objetivo de que se pueda controlar cualquier cambio y avances que se hayan realizado. En ese sentido, la norma 14001 se entiende como el proceso que debe seguir la organización y le exige respetar las leyes nacionales.

IRAM-ISO 39001:2015: esta norma se basa en cubrir los aspectos vinculados a la gestión de la energía y los requisitos para establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión de la energía, con el propósito de permitir que la organización pueda contar con un enfoque sistemático para alcanzar una mejora continua en su desempeño energético, incluyendo la eficiencia energética, el uso y el consumo de la energía. Introducir los principios fundamentales sobre: consumo de energía, eficiencia energética, desempeño energético, indicadores de desempeño energético.

IRAM-ISO 45001:2018: esta norma comprende los principios básicos de los elementos de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SST). Se dirige a los máximos responsables de las organizaciones y pretende crear un lugar de trabajo seguro y saludable para los empleados y para cualquier persona que acceda a las organizaciones. Para lograrlo, es crucial controlar todos los factores que puedan dar lugar a enfermedades, lesiones y, en casos extremos, la muerte, mitigando para ello los efectos adversos en el estado físico, mental y cognitivo de las personas.

³ El Instituto Argentino de Normalización y Certificación es el instituto encargado de la normalización y certificación, en Argentina.

IRAM-ISO 50001:2018: La norma permite ayudar a la organización a reducir, y en última instancia eliminar, la incidencia y riesgo de las muertes y heridas graves derivadas de estos accidentes. Es una norma internacional aplicable a tipo de organizaciones que tiene por objetivo: el mejoramiento del desempeño en seguridad vial, que se pueda establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión de la seguridad vital y también el poder asegurar su propia conformidad con la norma de seguridad vial.

Por otra parte, la organización cuenta con una fuerte presencia sindical que están siempre presente con los y las trabajadores/as operativos/as, es decir, los/las colaboradores/as de limpieza y mantenimiento.

En ese sentido, esta organización cuenta personal administrativo que desempeñan tareas en las distintas subáreas que conforman en todas las gerencias mencionadas en el apartado 1.1. Estos/as empleados/as están divididos en dos convenios colectivos, tanto del SEC (Comercio) como de SOM (Maestranza).

CCT SOM: SINDICATO DE OBREROS DE MAESTRANZA. Personería Gremial N° 357, CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO C.C.T N° 281/96 prorrogado y actualizado por el C.C.T. N° 74/99 y Resoluciones 641/07 y 199/2008.

CCT COMERCIO: Convenio Colectivo de Trabajo N° 130/75 Empleados de Comercio.

Finalmente, la mayor parte de los y las empleados/as se encuentran encuadrados dentro del convenio de maestranza, aproximadamente el 60%. Esta organización cuenta con un 99,51% de personal bajo Convenio Colectivo de Trabajo, de acuerdo a su actividad. Se alcanza de esta forma a cubrir a la totalidad ya que el restante 0,49% corresponde al personal jerárquico.

Capítulo II. La Encuesta de Clima Laboral. Presentación del caso

2.1 Descripción de la encuesta de Clima Laboral

En el presente apartado ahondaremos en qué motivó a la organización para llevar adelante la encuesta, la elección del sector, presentando sus dimensiones, sus abordajes, y finalmente el cuestionario en sí. Como hemos mencionado, nos referimos a clima laboral como al ambiente psicológico y emocional que prevalece en una organización o en un equipo de trabajo, basados en experiencias y se forma a partir de factores tal como la cultura organizacional, las relaciones interpersonales, las políticas de RR.HH. y las condiciones de trabajo. (Chiavenato; 2000)

La encuesta fue realizada entre los meses de junio y julio del 2022 por el subárea de “Capacitación y Desarrollo” perteneciente a Recursos Humanos. La misma tenía como objetivo el poder explicar, analizar y describir el clima laboral del personal administrativo dentro de sus puestos de trabajo.

Esta encuesta fué pensada y estructurada en 4 ejes principales:

- ❖ Beneficios
- ❖ Salario
- ❖ Equipo de trabajo
- ❖ Desarrollo