

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
ULACIT**

LICENCIATURA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

MODALIDAD ESCRITURA DE CASO:

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA MOTIVACION DEL PERSONAL

JUAN CARLOS MEJÍAS VILLALOBOS

CÉDULA 6- 263-949

REQUISITO FINAL PARA OPTAR EL GRADO DE LICENCIADO EN

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

26 DE ABRIL DE 2006

Agradecimiento

A mi Dios todopoderoso, que ha sido mi guía en mi proceso formativo, a mi madre Elizabeth Villalobos Duarte, que ha sido mi soporte económico y a mi Hermana Katty M. Mejías Villalobos, que ha sido asesora en mi desarrollo humano.

INDICE

Agradecimiento	2
Resumen	4-5
Abstract	6
Introducción	7
Definición del problema	7
Análisis externo	7-8
Análisis interno	9-12
Definición de objetivos	13
Alternativas de solución	13-14
Escogencia de la solución	15
Plan de acción	15-16

Rotación en el Departamento de Servicios Generales

Juan Carlos Mejías Villalobos

Resumen

El Colegio Británico de Costa Rica, institución educativa de carácter privado, enfrenta un serio problema en el Departamento de Servicios Generales, relacionado con la alta rotación de su personal. Después de analizar la situación que se plantea, se ha confirmado que los trabajadores manifiestan un alto nivel de insatisfacción y, a pesar de gozar de mayores beneficios, en relación con otros empleados que cumplen funciones similares a las suyas, tales como: pago del salario en dólares, transporte, acceso a bebidas ligeras y disfrute de dos semanas de vacaciones remuneradas adicionales a las que obliga la ley, no se sienten identificados con la institución. Por las razones apuntadas y con el propósito de encontrar una solución adecuada, el Colegio ha estudiado diferentes posibilidades que resulten beneficiosas, no sólo para sus intereses, sino también para los de sus servidores. Después de analizar exhaustivamente diversas propuestas, la administración del Colegio consideró que la decisión que más se adopta a los objetivos antes señalados, es la contratación de servicios “outsourcing”. Esto le permitiría a la institución concentrar sus esfuerzos en su actividad principal, es decir, los procesos de enseñanza – aprendizaje y colaborar con sus trabajadores para que puedan constituir una nueva empresa de servicios “outsourcing”. Esta empresa podría absorber a aquellos empleados que muestren mayores niveles de compromiso y que hayan prestado sus servicios al Colegio durante un periodo de tiempo más largo. Con la contratación “outsourcing” la institución obtendría beneficios, pues eliminaría todos los problemas derivados del sistema de contratación directa del personal, sistema que ha venido utilizando hasta la fecha. Se consideró que esta propuesta era la más conveniente porque la administradora del Colegio, responsable del Departamento de Servicios Generales, es una líder autocrática que centraliza el poder y no permite la participación de los trabajadores en otras actividades que no sean aquellas para las que fueron contratados y, mucho menos, en la toma de decisiones.

Por otra parte, el plan de incentivos carece de fuerza en una institución donde se están ofreciendo beneficios adicionales a los que reciben los trabajadores

en otras organizaciones similares y, sin embargo, no han logrado motivarlos y, mucho menos, generar en ellos un sentimiento de pertenencia y compromiso hacia la institución donde laboran.

Rotación	Departamento	Frecuente	Beneficios	Satisfactorio
----------	--------------	-----------	------------	---------------

Rotation in the General Services Department

Juan Carlos Mejías Villalobos

Abstract

In the “Colegio Británico de Costa Rica” (Costa Rica British School), the personnel rotation in the General Services Department is very frequent during last years, because they have a level of dissatisfaction, and choose the alternative of resigning from the education center. As a measure the school has been analyzing various aspects that could affect direct or indirect the people’s behavior. They found various aspects that could be mentioned and would better visualize the problem. They have additional benefits as transportation, light beverages and two extra weeks paid by the school, at the first glance those benefits would not been affecting the personnel decision making and this is not a good signal inside the organization

The decision that better fits the principal activity, could strengthen more the school than their department employees, at last instance the best qualified employees would be selected for the new outsourcing company. Those with a high level of compromise and performance with the school will be absorbed.

The school will have a lot of benefits with the outsourcing, eliminating several benefits and problems with the involved personnel, since labor responsibilities acquired will be eliminated with direct employment contracts.

Delegate has to be a duty in every company, because it is not a benefit to the education center to centralize the power or been an autocratic leader.

The main objective of the incentives plan will not take too much power. There will be offered benefits, not satisfactory for the organization at individual level, since they could not retain General Service Department work force of the “Colegio Britanico de Costa Rica” with the present benefits.

Rotation	Department	Frequent	Benefits	Satisfactory
----------	------------	----------	----------	--------------

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

Juan Carlos Mejías Villalobos

Introducción

El Colegio Británico de Costa Rica es una institución educativa de carácter privado. Aunque no promueve ninguna denominación religiosa respeta todos los credos, y los valores éticos y morales de la sociedad costarricense. Para desarrollar su oferta educativa cuenta con profesores calificados, extranjeros y nacionales, todos bilingües. Su oferta académica responde a métodos, cursos y esquemas internacionales, especialmente británicos, pero adecuados a las condiciones que exige el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.

1- Definición del problema

El presente trabajo se ocupará, específicamente, de un área de la organización: la concerniente al personal de servicios, pues es la que presenta una mayor rotación y, consecuentemente, menor estabilidad del personal que desempeña estas tareas. Esta situación preocupa a la administración del Colegio porque en otras áreas del quehacer institucional se observa mayor estabilidad por parte de los funcionarios.

2- Análisis externo

El Departamento de Servicios Generales está conformado por treinta personas que se encuentran bajo la supervisión de varios coordinadores; sin embargo, estas jefaturas no pueden calificarse de tales, en virtud de que carecen de línea de autoridad sobre los servidores a su cargo. Las funciones de estos jefes se limitan a la confección de un reporte que es remitido a la administradora, y es ella la encargada de tomar las medidas correctivas pertinentes. Puede afirmarse, entonces, que la autoridad es ejercida, verticalmente, por la administradora de la institución. No obstante lo anterior, el

Colegio mantiene una política tendiente a generar un compromiso serio de los trabajadores con la institución, hecho que evidentemente, no se ajusta a la situación imperante en el Departamento de Servicios Generales.

Como es de esperar, el clima organizacional debe influir positivamente en el desempeño del recurso humano de la empresa. De ahí la importancia de evaluar la atmósfera imperante en el área de Servicios Generales pues el problema planteado podría, eventualmente, afectar al resto de la institución. Las tareas que desempeñan los trabajadores que pertenecen al Departamento de Servicios Generales, tienen una gran importancia en el funcionamiento del Colegio, dado que contribuyen al mantenimiento de un ambiente sano y agradable, factor esencial para la realización de las labores académicas propias de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Estos propósitos se asocian a la necesidad de realizar procesos de inducción y formación que permitan, a los trabajadores, conocer mejor la institución a la que sirven y tener claros su naturaleza, fines y objetivos.

Las condiciones que el Colegio ofrece a los servidores del área de Servicios Generales son satisfactorias: los salarios corresponden al mínimo estipulado en la legislación laboral del país, son pagados en dólares y además, se les brinda el servicio de transporte.

No obstante, como se señaló anteriormente, los coordinadores de las áreas de limpieza, mantenimiento y vigilancia no participan en los procesos de toma de decisiones pues estos son competencia exclusiva de la administradora, por ende, sus funciones son limitadas. Por el contrario, la administradora tiene todas las potestades para determinar la forma en que deben realizarse las tareas y para ella no cuentan las habilidades que poseen los servidores y que podrían mejorar su desempeño, pues su único objetivo es el resultado que se obtenga del trabajo realizado. Su actitud desmotiva al personal, pues ve limitadas sus posibilidades de desarrollo personal, que en lugar de ampliarse se restringen permanentemente

. Es sabido que uno de los factores que posibilita el logro de los objetivos en una organización es la consideración de las habilidades, aptitudes y valores del personal. Por esa razón extraña que, en el Colegio Británico, específicamente en el área de servicios generales, no se tomen en cuenta estas características, a pesar de que, la institución destaca, como una

fortaleza, el aseo, el orden, la limpieza y la seguridad que ofrece, no sólo a los estudiantes sino también a los docentes. La existencia de estas condiciones contribuye a generar un clima educativo adecuado para la realización de las tareas académicas.

Por otra parte, las funciones que el personal de Servicios Generales debe realizar están determinadas por la naturaleza de cada una de las áreas en que se desempeñan: mantenimiento, limpieza y vigilancia. Sin embargo, es necesario reiterar que sus aportes no son tomados en consideración, ni tienen posibilidad alguna de participar en la toma de decisiones o de sugerir los cambios que consideren pertinentes para mejorar su desempeño. La administradora designa tres coordinadores para cada una de las áreas de trabajo señaladas, pero estos deben limitarse al monitoreo y a la confección de reportes relativos a las debilidades que perciben en el área que está bajo su control, a los inventarios y a los materiales que requieren para cumplir sus tareas.

Es importante destacar que la administradora es también la encargada de seleccionar al personal que debe ocupar una vacante, y cuando esto sucede consulta al personal si conoce a alguna persona que pueda realizar estas tareas o la busca en otros ámbitos.

Al ingresar a laborar en la institución se ofrece, a los servidores, capacitación relativa a la manipulación de sustancias de limpieza, como los cloros y desinfectantes y también al manejo de desechos, y de materiales que pueden ser reutilizados de acuerdo con ciertos programas de reciclaje.

3- Análisis interno

Para resolver el problema de la alta rotación del personal en el departamento de Servicios Generales del Colegio Británico de Costa Rica, la administración ha analizado diversas posibilidades, entre ellas la de utilizar el “outsourcing”, pues esto le permitiría generar cambios y crecer, sin necesidad de invertir más capital. De esta manera se lograría una contratación directa, que obviaría los problemas derivados de las contrataciones por periodos cortos, la llegada de nuevos funcionarios y la necesidad de estar organizando, de manera constante, procesos de inducción y capacitación para los nuevos

empleados, Como es sabido, en un contexto global, las organizaciones deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en su actividad principal. El “outsourcing” ofrece, en este sentido, ventajas en lo económico, pues reduce los gastos de operación y el pago de cargas sociales y, además, posibilita el logro de mayores niveles de eficiencia. Como desventaja puede señalarse el aumento de los costos generados por el cambio de proveedor, en caso de que el seleccionado no satisfaga los requerimientos institucionales. Sin embargo, también debe considerarse que los empleados que prestan servicios bajo esta modalidad carecen de sentido de pertenencia a la institución y, consecuentemente, se limitan a cumplir con las tareas que se les han asignado.

La investigación realizada permite afirmar que la comunicación, entendida como un intercambio dialógico entre dos o más partes, como mecanismo vinculante de los sistemas de la organización, para coordinar las tareas y actividades dentro de ella y para retroalimentar sus procesos de trabajo, no ha sido efectiva en el Colegio Británico, específicamente cuando se trata del departamento de Servicios Generales. Otro aspecto que resulta carencial es el de la motivación a pesar de que la teoría considera que esta constituye una fuerza motriz, para el logro de altos estándares de calidad y, por ende, de satisfacción, indispensables para alcanzar el éxito en el cumplimiento de la misión y la visión institucionales. Un buen liderazgo implica una alta motivación de los colaboradores y cuando esta es inexistente se afecta, de manera importante, el clima organizacional y, particularmente, el ambiente laboral.

En un mundo globalizado, afectado por procesos de cambio constantes, es evidente la necesidad de que las empresas adopten el “outsourcing”, ante las desventajas que se derivan de la contratación directa, por parte de una organización. Las cargas sociales, la edad de retiro que estipula la CCSS y la alta rotación del personal han generado la formación de empresas que brindan servicios a las empresas que requieren vigilancia, mantenimiento y limpieza. De esta manera las organizaciones reducen la planilla, evitan el pago de prestaciones ante una eventual salida del empleado, y disminuyen la posibilidad de enfrentar demandas laborales.

Muchas de las empresas que se dedican a prestar este tipo de servicios están conformadas por antiguos empleados de instituciones públicas o

privadas y evitan a las organizaciones problemas tales como la alta rotación del personal, ya sea por razones de índole personal, como el lugar de residencia o el desplazamiento hacia el lugar de trabajo; o de naturaleza laboral, como bajos salarios, altas cargas sociales o irrespeto a la legislación relativa a estos asuntos: despidos injustificados, alteración del contrato laboral sin consentimiento del trabajador, etc. En el colegio Británico de Costa Rica, como ya se dijo, el personal de servicios generales se contrata de manera directa y la administración procura que las personas seleccionadas vivan en zonas cercanas a la institución y sean recomendadas por algún empleado o persona conocida por la organización. En la contratación no intervienen los coordinadores ni siquiera para definir el perfil requerido para el cumplimiento de tareas específicas.

En la actualidad, los colaboradores del departamento objeto de estudio, provienen de la zona de Escazú, Santa Ana, Pavas, Desamparados y Moravia. De las treinta personas que atienden las tareas de mantenimiento, limpieza y vigilancia, un 63% concluyó la primaria completa, un 13% tiene primaria incompleta y un 6% secundaria completa. Diez de ellos han trabajado en el Colegio durante diez años, cinco han permanecido cinco años, y el resto, es decir el 50%, oscila en periodos que van desde los tres años hasta los tres meses. La mayoría de ellos son jefes de hogar, algunos están separados de sus parejas por lo que han tenido la obligación de velar por sus hijos e hijas. La realización de tareas como las de mantenimiento y limpieza no requieren de conocimientos especiales, sólo el manejo de sustancias de limpieza y el desecho de ellas, así como el programa de reciclaje necesitan de procesos de capacitación. El personal disfruta de algunos beneficios adicionales, que les ofrece la institución, como el transporte de San José hacia Rohrmoser y viceversa, el acceso a alimentos y bebidas ligeras y el disfrute de dos semanas adicionales de vacaciones para los empleados que tienen más de diez años de laborar en ella y de una semana adicional para los que han trabajado, de manera continua, durante cinco años. El salario es pagado en dólares, y comprende el pago de todas las garantías sociales exigidas por el estado costarricense.

Al analizar estas condiciones de trabajo es importante preguntarse por qué razón se da una alta rotación del personal, pues, en apariencia, reciben más

beneficios que otros trabajadores que desempeñan iguales tareas en instituciones similares. Como ya se explicó algunas de las razones que explican esta situación son: comunicación inadecuada, inexistencia de procesos de retroalimentación, desinformación, carencia de sentido de pertenencia a la institución, desmotivación, ausencia de estímulos de índole personal y práctica de un liderazgo autoritario.

Algunas de las recomendaciones que pueden hacerse para superar este estado de cosas se relacionan directamente con la puesta en práctica de procesos de comunicación multidireccionales, fluidos, oportunos y eficientes, que informen de manera permanente y actualizada sobre las posibilidades de capacitación, las vacantes existentes y la realización de actividades o talleres que posibiliten la participación de los trabajadores en los procesos de mejoramiento del ambiente laboral. La organización que ofrece espacios para informar a su personal y que les permite expresarse puede constatar, en su personal, mejores condiciones de logro y mayor sentido de pertenencia a la institución. Además, se evitan las comunicaciones informales que tanto dañan a las organizaciones; los rumores y el clima inestable son mencionados, con frecuencia, como causas de abandono del trabajo. En toda organización es fundamental el diseño de sistemas de comunicación que posibiliten la transferencia de información y propicien el mejoramiento de las relaciones interpersonales. El conocimiento de los compañeros de trabajo, de las ideas, sentimientos y valores que poseen, permite retroalimentar las relaciones entre ellos y con sus superiores. Cuando el mensaje institucional es aceptado, genera cambios importantes en la forma de actuar, en las actitudes y en el desarrollo de las tareas que se deben realizar. De ahí la necesidad de identificar, con precisión y claridad, las áreas que resultan carenciales y los procesos que se deben implementar para superar estos problemas. Además, estas acciones pueden reforzarse con la divulgación de boletines mensuales, o mediante pizarras ubicadas estratégicamente. El liderazgo, entendido como un proceso de influencia sobre otros, para apoyarlos y para que trabajen con compromiso y entusiasmo, es determinante en la consecución de los objetivos institucionales. El líder debe influir, en forma positiva, sobre sus colaboradores, para que sean un ejemplo dentro de la organización. La confianza en sí mismo, en el conocimiento del grupo, la flexibilidad, la capacidad de

adaptación, el conocimiento y la motivación personal son las características que debe poseer un líder. Reforzar positivamente las tareas realizadas por los trabajadores a favor de la organización y establecer los objetivos con claridad son elementos que deben ir ligados, tanto a una motivación individual como a una grupal. La cultura organizacional debe ser compartida conscientemente por todos los miembros de la organización, para que se genere un ambiente laboral propicio y se obtengan resultados satisfactorios en el cumplimiento de las tareas que se les han asignado, pues es de sobra conocido que el ambiente existente entre los miembros de la organización está estrechamente ligado a su grado de motivación.. Si se establecen relaciones satisfactorias se genera interés y espíritu de colaboración. Por el contrario, si el clima organizacional es tenso y desmotivante imperan estados de depresión, desinterés y descontento. Aparentemente estas son las condiciones existentes en el departamento de Servicios Generales del Colegio Británico de Costa Rica.

4- Definición de objetivos

4-1 Identificar las causas que determinan la alta rotación del personal de Servicios Generales.

4-2 Ofrecer una alternativa de solución que satisfaga los requerimientos institucionales y los de los servidores que trabajan en ella.

5- Alternativas de solución

Con el objeto de valorar estos hechos y buscar alternativas de solución es importante considerar tres opciones para, finalmente, definir la que ofrece mejores posibilidades de éxito.

5-1 Realizar un diagnóstico de necesidades.

La elaboración de un diagnóstico de necesidades permitirá obtener información sobre las áreas que requieren cambios para mejorar el clima laboral existente en el departamento de Servicios Generales. Sin embargo,

debe tenerse en cuenta que la motivación actúa en el ámbito personal y que las necesidades son distintas para cada colaborador.

Por las razones apuntadas es muy importante tomar las decisiones con base en las debilidades que se han revelado y en las sugerencias hechas por el personal involucrado. No obstante, debe tenerse en cuenta que los diagnósticos no siempre reflejan la realidad imperante en una organización pues, a menudo, los trabajadores responden de manera superficial para evitar posibles represalias.

5-2 Utilizar el sistema “outsourcing” de contratación de los servicios generales.

La contratación “outsourcing” resulta muy favorable pues permite, a la administración, evitar una serie de conflictos con el personal y dedicar más tiempo a labores propias de una institución educativa. Como se manifestó anteriormente, este tipo de contratación le permitiría a la institución satisfacer sus requerimientos en las áreas de vigilancia, mantenimiento y aseo, sin contraer responsabilidades laborales con los trabajadores. Por otra parte, esta opción se constituiría en una oportunidad interesante para los trabajadores pues les ofrece la posibilidad de convertirse en propietarios de una pequeña empresa y trabajar de acuerdo con sus propios requerimientos. Además, tendrían una motivación adicional: lograr el éxito en su propio negocio y ofrecer servicios de calidad a instituciones similares al Colegio Británico. Es decir podrían ampliar su marco de acción.

5-3 Elaborar un plan de incentivos.

La elaboración de un plan de incentivos puede resultar atractiva, pero las políticas imperantes en el Colegio Británico, respecto de la realización de tareas como las de mantenimiento, vigilancia y aseo no contemplan procesos de desarrollo profesional, pues estas acciones son consideradas importantes pero no requieren de conocimientos especiales para ser realizadas. Por la naturaleza de la institución se privilegian las actividades tendientes a mejorar las condiciones profesionales del personal docente y administrativo –

académico. De ahí que esta opción no resulta adecuada para las condiciones propias de esta organización.

6- Escogencia de la solución

En virtud de las consideraciones anteriores, la opción que se recomienda, en este caso específico, es la contratación “outsourcing” pues beneficia tanto a la institución como a los trabajadores. Además, permitirá realizar cambios importantes a corto plazo y evitará contraer gastos mayores. Por otra parte, esta posibilidad transfiere la responsabilidad al empleado y permite medir resultados de manera más objetiva. Los empleados pueden constituirse en una pequeña empresa de servicios y aportar, en su constitución, su propia experiencia y conocimientos. Esto elevaría su autoestima y les permitiría establecer relaciones más horizontales con la institución.

A pesar de que la contratación “outsourcing” ha sido la alternativa seleccionada es importante mencionar que, si se requiere de un despido del personal del Departamento de Servicios Generales, el Colegio Británico, en su condición de parono, tendría que pagar las cargas sociales y las prestaciones legales, lo que representaría una importante erogación; sin embargo, esta se compensaría a mediano plazo, pues ya no tendría que cubrir los beneficios adicionales que otorgaba a los trabajadores de ese departamento. El Colegio sólo se haría responsable de la contratación de un supervisor encargado de supervisar el pleno cumplimiento de las tareas que deba realizar la empresa contratada.

7- Plan de Acción

Como se ha podido observar, la remuneración económica como tal, no es, necesariamente, una razón suficiente para que el trabajador permanezca en una institución. La permanencia y estabilidad laboral son producto, más bien, de un sentido de pertenencia a la institución y de un fortalecimiento de las habilidades y capacidades que los trabajadores pueden poner a disposición de la organización

Es claro que para organizarse como pequeña empresa los trabajadores requerirán de capacitación y asistencia técnica. El Colegio podría colaborar en este proceso en virtud de que, posteriormente, derivará beneficios importantes en las áreas de servicios generales. Los empleados deberán definir con claridad sus objetivos, hacer un estudio de mercado, analizar las posibilidades de financiamiento que ofrece el sistema bancario y realizar un estudio de factibilidad para garantizar el éxito de su empresa. Para esto pueden contar con asesoramiento de las instituciones financieras y de algunas organizaciones dedicadas al trabajo con micro empresas.

La competitividad de los trabajadores, se verá reflejada en su desempeño dentro de la institución y en la eficiencia con que cumplan sus tareas.

Por último, es necesario enumerar los pasos que deben darse para lograr una contratación “outsourcing” para una institución educativa como el Colegio Británico:

- a- Realización de un diagnóstico que ponga de manifiesto las fortalezas y debilidades del sistema de contratación directa y las que ofrece un sistema “outsourcing”.
- b- Reestructuración del Departamento de Servicios Generales hasta lograr su eliminación.
- c- Reubicación del personal de acuerdo con la estabilidad y permanencia en la institución.
- d- Delegación de funciones en un supervisor del contrato, que se encargue de verificar la calidad del servicio y reportar a la organización.