



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados
FCE - UNC



Maestría en Dirección de Negocios

Proyecto de Trabajo Final

“Propuesta para disminución de rotación del personal en empresa alimenticia originaria de la provincia de Córdoba”

Autor

Ana Paula Ferreyra
Universidad Nacional de Córdoba

Tutora

Martínez Claudia

(Cohorte) 2022



Propuesta para disminución de rotación del personal en empresa alimenticia originaria de la provincia de Córdoba by Ana Paula Ferreyra is licensed under [CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

AGRADECIMIENTOS

La presente sección está destinada a agradecer a todas aquellas personas que han sido parte de mi vida y me han acompañado en todo este proceso, tanto en mi crecimiento personal como profesional; es a todos ellos a quienes deseo dedicarles el presente trabajo final de mi carrera de posgrado.

En primer lugar, me agradezco a mí misma por haber llegado a esta instancia final y cumplir con otra de mis metas y proyectos de vida. Me abrazo y me felicito por la constancia, el compromiso, la dedicación y la autoexigencia, rasgos característicos de mi persona, que han sido los motores propulsores hacia el logro de mis objetivos personales.

En segundo lugar, quiero agradecer a la Universidad Nacional de Córdoba, tanto a la Escuela de Graduados de Ciencias Económicas como a la Facultad de Ciencias Económicas, por haber sido mi casa de estudios tanto en mi carrera de grado como de posgrado. Agradezco a la Escuela de Graduados haberme brindado la posibilidad de realizar esta Maestría en Dirección de Negocios mediante el otorgamiento de una beca, la cual me comprometí a asumir con responsabilidad y compromiso, cumpliendo a término y con dedicación el cursado y finalización de mis estudios de posgrado; sin ella, no hubiese sido posible gozar de esta experiencia de aprendizaje y crecimiento en este momento de mi vida. También, agradezco al conjunto de directivos que coordinan el funcionamiento de una de las instituciones de más alto prestigio. A los profesores, fuentes proporcionadoras del conocimiento que he adquirido a lo largo de esta trayectoria, y motivadores de esa energía interna que permite y pretende alcanzar aquello que uno desea para su vida, observándolos con admiración y respeto por su gran capacidad intelectual y experiencias enriquecedoras que nos abren la mente más allá de nuestras vivencias actuales. Al personal administrativo y auxiliar, con mención especial para Judith, secretaria de la Escuela de Graduados de Ciencias Económicas, quien siempre ha estado en dedicación exclusiva a atender las consultas y requerimientos de todo el cuerpo estudiantil, haciendo que todo sea mucho más fácil y llevadero.

En tercer lugar, agradezco a Claudia Martínez, mi tutora de tesis, quien también ha sido profesora en la materia de Recursos Humanos en la Maestría en Dirección de Negocios de la Universidad Nacional de Córdoba. No solo ha guiado y aconsejado en el desarrollo del presente trabajo final, sino que ha logrado cautivarme y despertar en mí un gran interés en el área de Recursos Humanos, detectando la importancia que hoy en día tienen los líderes dentro de las organizaciones y cómo siendo uno de ellos, podemos proponer mejoras en los distintos ámbitos en que nos relacionamos para gestionar espacios amigables, de confianza y motivación. No solo aplicado al ámbito organizacional, sino también trasladarlo a nuestros diferentes espacios de vida, ya sea con familiares, amigos o cualquier otro tipo de circunstancias que impliquen el relacionamiento humano.

También quiero agradecer desde lo más profundo de mi corazón a mi familia, pilares fundamentales de vida; de quienes he recibido una hermosa educación y me han forjado desde mi niñez para ser una persona comprometida, responsable y ambiciosa hacia el logro de mis objetivos; por haberme inculcado valores imprescindibles como es el respeto y la humildad, y por haberme facilitado las posibilidades económicas y emocionales que hoy en día me permiten ser una persona autónoma e independiente.

A mis amigos y amigas, a los que siguen presentes y a los que ya no, quienes han acompañado en todo este recorrido, entendiendo los tiempos acotados que debía destinar a mis estudios y alentando al cumplimiento de mis metas. Por su calidad humana, por la confianza y por el afecto recibido que abrazan el alma y han ayudado a atravesar momentos difíciles caminando de la mano. A mis nuevos amigos, mis compañeros del MBA Cohorte 2022, quienes se volvieron parte de mi rutina de cursado y de momentos de esparcimiento divertidos; con quienes compartimos experiencias que se volvieron grandes enseñanzas y forjamos un vínculo que quedará para siempre.

Y este último párrafo, deseo dedicarlo exclusivamente a una persona que jamás podrá leerlo, pero que desde algún lugar del cielo hace 4 años me acompaña, y es para mi abuela Ana María. Fue ella quien de pequeña me compartió su amor, me aconsejó y confió en mí. Desde su partida, la vida gracias a Dios me ha acompañado y brindado oportunidades hermosas y enriquecedoras, tanto en lo personal y en lo profesional. Siempre atribuyo todo ello a mi guía del cielo, y es por eso por lo que hoy, desde lo más

profundo de mi corazón espero que desde algún lugar en el cielo pueda compartir este logro conmigo.

A todos y cada uno de ellos, gracias por acompañarme en cada paso de mi vida.

Como dijo Robert Waldinger:

“Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres llegar lejos, ve acompañado”.

INDICE DE CONTENIDOS

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	1
PROBLEMÁTICA ACTUAL	1
<i>Introducción</i>	1
<i>Alcance</i>	1
<i>Contexto</i>	2
<i>Definición del Problema</i>	2
OBJETIVOS.....	3
<i>Generales</i>	3
<i>Específicos</i>	4
DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	5
ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	5
<i>Administración y gestión de las organizaciones</i>	5
Concepto de organizaciones.....	5
Evolución del concepto – Teoría de las organizaciones.	5
Estructuras organizacionales.....	7
Organizaciones verticales.	8
Organizaciones horizontales.....	9
La Organización como sistema social abierto.....	9
<i>El Área de Recursos Humanos en las Organizaciones</i>	11
Las personas en las organizaciones.....	11
Evolución del departamento de Recursos Humanos.	12
Los Recursos Humanos en tiempos de la Revolución Digital.	13
Escenario post pandemia.	14
Desafío empresarial.	17
Virtualidad VS Presencialidad.....	18
Nuevos modelos de liderazgo.	19
Fuga de talentos o talento for export.....	19
Rotación del personal.....	19
Salario emocional.	21
Beneficios del salario emocional.....	21
Componentes del salario emocional.	22
METODOLOGÍA.....	24
DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA	24
RESULTADOS OBTENIDOS.....	28
ENCUESTAS A TRABAJADORES ACTIVOS DEL MERCADO LABORAL ARGENTINO	28
<i>Antigüedad</i>	29
<i>Salario</i>	30
<i>Sitios de búsqueda laboral</i>	31
<i>Valoraciones y preferencias laborales</i>	31
<i>Situación laboral actual</i>	33
<i>Salario emocional</i>	34
<i>Requisitos para considerar una propuesta laboral</i>	34
ENCUESTAS A EX TRABAJADORES DE LA COMPAÑÍA OBJETO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	36
ENTREVISTAS A TRABAJADORES ACTUALES DE LA COMPAÑÍA OBJETO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.	36

RESULTADOS DEL REPORTE DE SUSTENTABILIDAD 2022	37
RESULTADO ENCUESTA BIENESTAR 2022.....	39
ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	40
ÍNDICES DE ROTACIÓN	40
CULTURA ORGANIZACIONAL	41
<i>Hacia una estructura horizontal.....</i>	<i>41</i>
<i>Flexibilidad Laboral</i>	<i>42</i>
COMPETENCIA EMPRESARIAL POR LOS MEJORES RECURSOS	44
SALARIO	45
<i>Posibilidad de crecimiento.....</i>	<i>46</i>
<i>Posibilidad de capacitación.....</i>	<i>47</i>
CONTRIBUCIONES	48
CULTURA ORGANIZACIONAL	49
<i>Rediseño de la estructura organizacional.....</i>	<i>49</i>
<i>Planes de desarrollo profesional</i>	<i>51</i>
<i>Onboarding para nuevos ingresos.....</i>	<i>52</i>
<i>Posibilidades de crecimiento.....</i>	<i>53</i>
<i>Flexibilidad empresarial.....</i>	<i>54</i>
<i>Compensaciones e incentivos no monetarias</i>	<i>56</i>
<i>Soft & Power skills (habilidades blandas y de empoderamiento)</i>	<i>57</i>
CONCLUSIÓN.....	60
ANEXOS.....	63
CUESTIONARIO GENERAL PARA TRABAJADORES ACTIVOS	63
CUESTIONARIO PARA ANTIGÜOS COLABORADORES.....	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Principales Diferencias de las Teorías Organizacionales	7
Figura 2: La organización como sistema social	10
Figura 3: Motivos que pusieron de manifiesto la EX	16
Figura 4: Personas y organizaciones	17
Figura 5: Cálculo de rotación del personal	20
Figura 6: Índices de Rotación	38
Figura 7: Estructuras organizacionales	49
Figura 8: IA en las empresas	53

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modalidad de empleo	28
Gráfico 2: Nivel de profesionalismo	29
Gráfico 3: Antigüedad Laboral	30
Gráfico 4: Rango Salarial	30
Gráfico 5: Modalidad de búsqueda laboral	31
Gráfico 6: Preferencias de los trabajadores	32
Gráfico 7: Tipo de estructuras organizacionales	32
Gráfico 8: Conformidad con el lugar de trabajo	33
Gráfico 9: Existencia de Recursos Humanos en la organización	33
Gráfico 10: Salario emocional	34
Gráfico 11: Nube de Palabras	35

Presentación del proyecto

Problemática actual

Introducción

El objeto principal del presente trabajo final se centra en elaborar una propuesta para mitigar la problemática actual que enfrenta una empresa alimenticia situada en la provincia de Córdoba, en lo relativo al elevado nivel de rotación del personal.

Dicha compañía fue fundada en el interior de la provincia de Córdoba, en el año 1951, logrando en la actualidad un alcance multinacional. Posee oficinas comerciales en todo el mundo, y plantas fabriles en el continente americano y africano. Actualmente cuenta con más de cincuenta mil colaboradores distribuidos a lo largo de todo el mundo, incluyendo tanto trabajadores fabriles como de oficina.

La elevada tasa de rotación genera importantes perjuicios para la compañía, los cuales pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- *Económicos*: gastos en selección y contratación del personal, tiempo insumido en los procesos de selección y capacitación de tareas.
- *Eficiencia*: demoras en el desarrollo de las actividades por parte de los colaboradores. Este punto abarca dos aristas: Por un lado, aquel colaborador que recién ingresa a una compañía no trabaja al cien por ciento de su rendimiento; existen estudios que demuestran que un nuevo ingreso recién a los 6 meses de su incorporación cuenta con el conocimiento de las tareas a realizar y el funcionamiento de la compañía. Por otro lado, los antiguos colaboradores deben destinar de su tiempo productivo para capacitar a los nuevos colaboradores, generando atrasos en las tareas que le son asignadas a su rol específico.

Adicionalmente, la eficiencia se ve afectada por los tiempos insumidos en los procesos de selección, capacitación del personal, adaptación en los puestos, aprendizaje de tareas, entre otros.

Alcance

El alcance de este proyecto se limita a considerar sólo a aquellos trabajadores que realizan tareas del tipo administrativas o de oficina, excluyendo del campo de investigación a trabajadores fabriles (operarios) o quienes realicen tareas vinculadas con las fábricas de manera directa (como ser el caso de ingenieros, mantenimiento, supervisores de planta, etc).

Contexto

En la actualidad, la alta rotación del personal y la imposibilidad de retener talentos es uno de los problemas principales que se presentan en la mayoría de las organizaciones. La dinámica contextual actual proporciona nuevas experiencias y formas de trabajo que en décadas anteriores eran impensadas.

La pandemia ocasionada por el virus del SARS- CoV- 2 (Covid 19) conjunto con el acelerado desarrollo de la tecnología han impactado considerablemente sobre el mercado laboral, dando lugar a diversas oportunidades de trabajo que ofrecen mayor flexibilidad y nuevas experiencias; las personas cuentan con la posibilidad de acceder a una amplia y variada oferta de empleos situados en diferentes partes del mundo sin la necesidad de enfrentarse a una reubicación geográfica, variedad salarial, beneficios corporativos, mayor facilidad de acceso en lo relativo a ofertas laborales existentes, entre otras. Adicionalmente, el avance tecnológico experimentado en los últimos años ha favorecido al desarrollo de nuevas plataformas web, tales como LinkedIn, CompuTrabajo, Zona Jobs, en donde los individuos pueden acceder a una amplia y variada oferta de puestos de trabajo y filtrar sus búsquedas acordes a sus necesidades, preferencias, experiencias y perfiles personales. Ya no es el individuo quien sale al mercado en búsqueda de oportunidades de trabajo, sino que actualmente son las compañías las que se lanzan en búsqueda de captar los mejores talentos mediante el uso de las nuevas plataformas.

Toda esta situación ha generado un incremento considerable en la competencia de las diversas compañías en lo relativo al capital humano, obligándolas a rediseñar su cultura, procesos, gestión de los recursos humanos, entre otras, para así ofrecer propuestas más atractivas al mercado laboral que resulten convincentes para los individuos de modo que prefieran formar parte de una compañía por sobre otra.

Definición del Problema

Tal como se ha mencionado precedentemente, la elevada rotación del personal es la problemática actual a la que se enfrenta la compañía objeto de análisis. Esto conlleva a la pérdida del capital intelectual y se traduce en incrementos en los costos y en el tiempo insumido por la organización orientado a la búsqueda, selección, capacitación y período de adaptación y aprendizaje del nuevo personal. A su vez, se ve afectado el funcionamiento diario de la organización, la distribución de tareas y actividades para los actuales colaboradores, quienes deben afrontar una mayor carga laboral hasta en tanto ingrese un reemplazo, o, destinar de su tiempo y esfuerzo en capacitar al nuevo integrante, alterándose así el clima laboral diario y la disponibilidad de horas requeridas para la realización de las tareas que le competen en su cargo.

Entre los factores que podemos destacar, aquellos que generan una mayor influencia sobre dicha problemática se pueden distinguir: la obligación de trabajar bajo modalidad cien por ciento presencial, en conjunto con una rígida cultura y estructura empresarial basada en una visión tradicional de la organización.

Frente a un contexto actual tendiente a ofrecer oportunidades laborales más flexibles, como así también, propuestas y beneficios novedosos, existen otras compañías que se tornan mucho más seductoras para atraer y “robar” los mejores talentos.

Objetivos

El objetivo principal de este trabajo consiste en proponer un conjunto de mejoras asociadas a la gestión del capital humano y de la cultura empresarial, de modo que la compañía pueda disminuir los índices de rotación del personal y continuar siendo considerada atractiva como lugar de trabajo. Esto le permitirá mantenerse competitiva respecto a otras compañías en lo relativo a la atracción y retención de los mejores talentos.

Se orienta al rediseño de la cultura organizacional, tendiente a una estructura moderna y horizontal, que proporcione mayor flexibilidad a los colaboradores para el desarrollo de sus tareas, sin la exigencia de asistir presencialmente a las oficinas o cumplir con horarios estrictos. Adicionalmente, se pretende rediseñar y hacer foco en las habilidades blandas y beneficios corporativos que resulten de motivación para los empleados, para así lograr un sentido de pertenencia y compromiso con la compañía por parte de los colaboradores. Para que ello sea posible, se plantea la reestructuración o actualización del sistema de gestión interno actual (software), de modo que sea congruente y facilite la implementación de tales mejoras, sin alterar el desempeño habitual de las funciones que atienen a cada colaborador.

Contar con empleados felices que desarrollen sentido de pertenencia a la compañía y elijan permanecer en ella, es el desafío.

¿Cómo podemos lograr que la empresa pueda disminuir los índices de rotación? ¿Cómo mantener felices a los empleados para que desarrollen sentido de pertenencia en la compañía y decidan permanecer en ella, en lugar de desplazarse a otras que le resulten más atractivas? ¿Cómo lograr captar los mejores talentos y atraerlos a ser parte de la organización?

Generales

El objetivo general del presente trabajo consiste en desarrollar propuestas de valor que permitan a la compañía lograr disminuir los índices de rotación del personal vinculado a tareas administrativas o de oficina.

Específicos

Los objetivos específicos se detallan a continuación:

- Identificar aspectos que los colaboradores valoran al momento de seleccionar un entorno de trabajo: flexibilidad laboral (horarios, trabajo remoto / híbrido); beneficios corporativos tales como descuentos, capacitaciones al personal, cursos, idioma; posibilidades de crecimiento; intención de reubicación geográfica. Identificar los motivos que motivan al cambio a otras organizaciones a colaboradores actuales.
- Identificar el valor asignado al “salario emocional” vs salario monetario. Desarrollar propuestas que permitan incrementar el valor agregado del salario emocional.
- Comprender los sistemas de incentivos actuales y detectar deficiencias para ser profundizadas y mejoradas. Proponer mejoras y avances en el desarrollo de habilidades blandas.
- Evidenciar la importancia del cambio en la cultura organizacional conforme a los avances del contexto dinámico y actual del mercado laboral. Involucrar y concientizar a los miembros jerárquicos de la compañía en la necesidad de cambio y actualización conforme a la dinámica contextual del mercado laboral. Comparar los casos de éxito en compañías más flexibles respecto a otras con estructuras tradicionales.

Desarrollo de la propuesta

Antecedentes teóricos

Con el fin de proporcionar sustento teórico al presente trabajo, serán abordados contenidos relativos a las siguientes disciplinas: Recursos Humanos, Gestión de Servicios y Administración de las Organizaciones.

Resulta de vital importancia comprender las estructuras de las organizaciones y su evolución en el transcurso del tiempo; comprender los cambios de paradigmas y su impacto en el mundo de las organizaciones y el rol actual del departamento de Recursos Humanos como áreas estratégicas dentro de las mismas.

Estamos en presencia de nuevos desafíos como consecuencia de un contexto dinámico que exige a las organizaciones mantenerse en constante evolución para poder sobrevivir.

Administración y gestión de las organizaciones

Concepto de organizaciones. El punto de partida es comprender que, el ámbito al cual se alude en el presente trabajo se concentra en el mundo de las organizaciones. Al hablar de organizaciones, nos referimos a un concepto que ha evolucionado a lo largo del tiempo conforme a la perspectiva e importancia que ha ido adquiriendo el rol de la persona humana dentro de las mismas.

Una versión más moderna del concepto de organizaciones las define como:

1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno. (...) las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas. (Draft, 2019, pág. 11)

Evolución del concepto – Teoría de las organizaciones. Como hemos mencionado precedentemente el concepto de organización ha evolucionado con el correr del tiempo, incidiendo sobre el diseño de las organizaciones (estructura y cultura), los puestos de trabajo y el rol de los empleados dentro de las mismas. El enfoque clásico, centrado en lograr el éxito y la eficiencia en las compañías consideraba al hombre como una máquina que debía realizar actividades repetitivas para aumentar la eficiencia en las entidades; en la actualidad, el

ser humano es concebido como un recurso indispensable y estratégico para el éxito de la compañía, que debe ser preservado, cuidado y motivado.

Existen diversas teorías organizacionales que nos permiten comprender mejor la transición de dicho concepto; no son excluyentes entre sí, sino que se han ido complementando unas con otras.

De acuerdo con lo publicado por el Consejo de Capacitación y Formación Profesional de Rosario (2023) en su página web, se enumeran a continuación 5 teorías que nos permitirán comprender mejor la evolución del concepto de las organizaciones y su estructura:

- *Teoría de la Burocracia*: Max Weber fue su propulsor; la teoría proponía que, para lograr la eficiencia organizacional y consecuentemente el éxito de la compañía era necesario definir un conjunto formal de reglas y procedimientos, y establecer los roles en la organización mediante la determinación de diferentes niveles jerárquicos.
- *Teoría de la Contingencia*: Esta teoría sostiene que el entorno influye sobre las organizaciones, por lo cual el diseño y estructura de cada una de ellas será diferente, sujetas a las respuestas que deban dar a las demandas del entorno.
- *Teoría de la Administración Científica*: Desarrollada por Frederick Taylor, sostiene que el objetivo consiste en maximizar la eficiencia y aumento de la productividad de los trabajadores mediante la especialización, basado en la aplicación del método científico.
- *Teoría de las Relaciones Humanas*: Mary Parker Follett fue una de las propulsoras de esta teoría, la cual enfatiza la importancia de los aspectos emocionales y sociales de los trabajadores dentro las organizaciones, los cuales deben ser considerados como factores cruciales a ser satisfechos para mejorar la productividad y rendimiento de los trabajadores.

Otro contribuyente de la teoría de las Relaciones Humanas fue Elton Mayo. Conforme lo publicado por Javier Martínez Argudo (s.f) en la web de “Econosublime”, Mayo sostuvo que “Las personas no sólo tienen incentivos económicos, sino que tienen otras motivaciones sociales, como formar parte de un grupo o sentirse importante.”

Estos principios desarrollados por Mayo y Follet, ponen en evidencia la importancia de la persona humana dentro de la organización, de modo que, son los individuos quienes deben ser atendidos en sus necesidades a fines de lograr maximizar su bienestar y así ello se traducirá en un mayor rendimiento, lo que consecuentemente impactará de manera positiva sobre el éxito y los resultados de la organización.

En conclusión, “para aumentar la productividad de los trabajadores es imprescindible prestarles atención y motivarles para que se sientan satisfechos” (Martínez Argudo, s.f).

- **Teoría de Sistemas:** Propone que las organizaciones son complejas e interdependientes, de modo que se encuentran compuestas por diversas áreas o sectores que funcionan con cierta autonomía, pero las actividades de unas con otras se encuentran interrelacionadas e influyen entre sí. Chester Barnard fue quien desarrolló la dicha teoría, considerando a las organizaciones como sistemas sociales complejos.

Conforme a lo expuesto hasta el momento, es posible observar que la teoría de las organizaciones abarca una diversidad de perspectivas, tanto económicas, sociológicas, psicológicas y administrativas. Todo ello permite comprender a la forma en que las organizaciones determinan su estructura interna, cómo definen sus jerarquías para la toma de decisiones, cómo fluye la comunicación, cómo responden a los cambios que demanda el entorno y la forma en que gestionan sus recursos humanos y materiales.

Figura 1: Principales Diferencias de las Teorías Organizacionales

TAYLOR	MAYO
<ul style="list-style-type: none">• El hombre es una máquina y debe hacer una sola tarea• Las personas sólo trabajan por dinero• Las personas trabajan mejor aisladas sin distracciones	<ul style="list-style-type: none">• Las personas no son programables como máquinas• Las personas tienen otras motivaciones sociales• Las personas trabajan mejor en grupo

Fuente: www.econosublime.com

Nota. Reproducido de “Principales diferencias de las teorías organizacionales”, por Martínez Argudo Javier, 2020 (<http://www.econosublime.com/2020/03/evolucion-historica-organizacion-trabajo-taylor-mayo-fayol.html>). Todos los derechos reservados (2022) por Licenciatario. Reproducido con permiso del autor”.

Estructuras organizacionales. Tal como observamos, el desarrollo de las diferentes teorías fue poniendo en evidencia la importancia de las personas dentro de la organización, las cuales dejaron de ser consideradas como máquinas (que debían ser especializadas para maximizar la productividad), para convertirse en un recurso estratégico dentro de las compañías y un factor clave para el éxito. Asociado a ello, diferentes estudios a través del tiempo han demostrado que dicha transición ha llevado de la mano la transformación de las estructuras organizacionales; es decir, la manera en que se encuentran organizadas internamente, las funciones y jerarquías dentro de la organización.

Es posible observar que aquellos puntos de vista más tradicionalistas que consideraban a la persona humana como una máquina que debía realizar tareas de manera repetitiva para lograr la máxima eficiencia en los resultados, se encuentran asociados a una estructura organizacional del tipo verticalista. Estas últimas se caracterizan por la predominancia de variados niveles jerárquicos donde las decisiones se concentran en los más altos eslabones, la asignación de tareas específicas para cada puesto y la especialización de cada individuo en la realización de las tareas encomendadas. El objetivo principal de la estructura vertical se centraba en explotar los recursos para maximizar las ganancias de la compañía.

Hacia un horizonte en donde fue adquiriendo mayor relevancia la persona humana y sus necesidades dentro de la organización, se ha evidenciado una transición de las estructuras verticalistas hacia estructuras del tipo horizontal. En este nuevo tipo de estructuras, los niveles jerárquicos tienden a ser aplanados conllevando a un rediseño del organigrama. De este modo, las personas cuentan con mayor autonomía en la realización de sus tareas y en la toma de decisiones.

A raíz de todo ello, el objetivo y éxito organizacional comenzó a redefinirse, orientado en la satisfacción de los empleados y su bienestar para que, de este modo, los colaboradores se sientan más comprometidos con la organización, motivados y reúnan sus esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Es aquí, en donde adquiere relevancia el término de “fidelización del empleado”.

Organizaciones verticales. Existen muchos autores que brindan una definición de este concepto, pero se opta por citar un autor que proporciona una visión clara y concisa de cómo funcionan este tipo de organizaciones:

En las organizaciones verticales se parte de una estructura jerárquica piramidal, en cuya cúpula recae la máxima responsabilidad y autoridad, y debajo de la cual aparecen las divisiones, con sus mandos medios, y más abajo los departamentos funcionales, con los empleados. (Juárez, 2022)

Siguiendo el concepto citado en el párrafo precedente, podemos concluir que, este tipo de organizaciones presenta una estructura bien definida de los mandos de control y de cada línea de operación, organizados en departamentos funcionales y con tareas específicas y bien definidas para cada puesto de trabajo. Cada línea o departamento operativo responde a un mando superior, hasta llegar a la cúspide de la organización en donde se centralizan las decisiones.

Organizaciones horizontales. Existen diversas definiciones y autores que abordan esta temática. Un concepto que nos permite comprender las características de una estructura horizontal es la siguiente:

En las organizaciones horizontales existen menos niveles estructurales. La alta gerencia está más cerca de los empleados, quienes se desenvuelven en ambientes más colaborativos y de cooperación, con mayores niveles de comunicación entre individuos y áreas de trabajo, y con mayor participación en los procesos de toma de decisiones. (Juárez, 2022)

En las organizaciones horizontales, los miembros de todos los niveles tienen participación en la toma de decisiones y la información fluye en todas las direcciones. La comunicación y el acceso a la información son elementos clave en este tipo de organizaciones.

En la actualidad, el entorno cambiante, el desarrollo tecnológico y la importancia que han ido adquiriendo las personas dentro de la organización, han ocasionado que las compañías tiendan a adoptar estructuras del tipo horizontal, dejando de lado las clásicas estructuras jerárquicas en donde las decisiones se concentran sólo en los más altos niveles. Las opiniones son escuchadas y valoradas, y se tiende a focalizar en el desarrollo del potencial de los empleados, considerándolos recursos valiosos dentro de la organización. Para que los empleados puedan responder de manera ágil y eficiente, es necesario brindarles mayor participación y permitir su desarrollo, sustentándose en una clara cultura organizacional interna que fomente estas prácticas:

Una transformación de las estructuras empresariales verticales hacia maneras de organización más horizontales que resulta inevitable. El impacto creciente de las nuevas tecnologías de información y la comunicación en todos los procesos de producción y gestión, así lo determinan, y el trabajo remoto es la modalidad laboral que mejor se adapta a dichos cambios. (Juárez, 2022)

La Organización como sistema social abierto. Según Idalberto Chiavenato, “una organización es un sistema social abierto, que constituye un organismo vivo, dinámico, con la flexibilidad necesaria para asimilar el cambio, y que recibe determinados recursos transformándolos en productos y/o servicios”. (Como se cita (Valdés Herrera, 2016)

Figura 2: La organización como sistema social



Nota. Elaboración propia. Adaptado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/>

La organización, como sistema social abierto, se encuentra en constante interacción con su entorno: recibe los recursos del entorno (inputs) y proporciona los productos/ servicios hacia los clientes (outputs). Es por este motivo, que todos los cambios producidos en el entorno influyen sobre ella y deben ser considerados en las decisiones empresariales para garantizar el éxito de una organización.

Al ser definido como sistema social, se refiere que está constituido por personas que interactúan con otras, tanto dentro como fuera de la organización. En este punto adquiere relevancia el rol de la persona dentro de la organización: constituye un elemento clave para el éxito organizacional, y es por ello que se le debe proporcionar las posibilidades de desarrollo de sus capacidades y crecimiento necesario como fuentes de motivación para dirigir sus esfuerzos al logro de los objetivos empresariales. Conforme ya se ha mencionado precedentemente, el individuo tiene sus propios intereses que busca satisfacer inmerso en una organización, es por ello que existe una relación mutua entre organización – empleado de doble sentido: la organización debe facilitar y promover un ambiente laboral en donde las personas se sientan valoradas, seguras y con posibilidad de crecimiento, y así, los individuos dirigirán sus acciones hacia el crecimiento de la compañía y el logro de los objetivos.

Como se cita, “El logro de una organización no es abstracto y para alcanzarlo es necesario garantizar la convergencia entre sus intereses y los de los trabajadores” (Valdés Herrera, 2016).

Al encontrarse insertas en un contexto cada vez más dinámico, las organizaciones se encuentran frente al desafío de reinventarse y rediseñarse para sobrevivir. Cambian las necesidades y deseos de los consumidores, el marco legal, los recursos disponibles, entre otros.

Los modelos tradicionales de compañías que tuvieron éxito en el pasado, pueden quedarse atrasados y correr el riesgo del fracaso. Si las compañías no responden al cambio, posiblemente, tiendan a desaparecer.

Actualmente nos encontramos en la era de la Revolución Digital; la tecnología se inserta cada vez más en nuestra vida cotidiana, y las organizaciones no se encuentra exentas de ello. Muchas compañías han modificado sus formas de trabajo, reducido tiempos, estandarizado y automatizado procesos, reemplazado puestos, facilitado la producción y gestión de la organización mediante el uso de la tecnología.

Frente a este nuevo paradigma, “se hace énfasis en el hecho que cualquier organización para cumplir sus objetivos y poder desarrollarse, debe tener sus trabajadores preparados y ser lo suficientemente flexibles para asimilar y responder ágilmente a los cambios que el entorno le impone” (Valdés Herrera, 2016).

El área de Recursos Humanos en las organizaciones

Las personas en las organizaciones. Como se mencionó precedentemente, las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno cambiante que las obliga a brindar una rápida respuesta para mantenerse competitivas.

Los cambios en el contexto han ido transformando la forma en que es concebido el concepto de organización: su funcionamiento, la forma de organizarse, jerarquías, asignación de tareas. La persona humana también ha sido redefinida en la sociedad: se han reconocido sus derechos, mayor participación, preocupación por su bienestar físico y emocional, entre otras. Ante ello, el rol de las personas humanas dentro de la organización ha obtenido un mayor grado de reconocimiento:

Ahora, en plena era de la información, el concepto de RH cambió de manera radical. Hoy en día ya no se considera a las personas meros recursos inertes, sujetos estáticos y pasivos de la administración, sino socios activos y proactivos del negocio. Ellas son el alma, la sangre, la inteligencia y el dinamismo de la compañía, y aportan las habilidades básicas de la organización indispensables para su competitividad y sustentabilidad. (...). Ellas constituyen el capital humano de la organización, que agrega un valor inconmensurable a la empresa y a la inteligencia del negocio. No existe una organización sin personas. Y tampoco hay empresa sin ellas. (Chiavenato, 2011, pág. Prefacio)

Es por este motivo, que el área de Recursos Humanos dentro de las organizaciones

también ha ido evolucionando con el tiempo. Pasando a ser considerada actualmente, una de las áreas estratégicas dentro de la organización. Como se cita:

Las org. reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales. Una vez reclutados y seleccionados, los indiv. tienen objetivos personales que luchan por alcanzar, y muchas veces se valen de la org. para lograrlo. (Chiavenato, 2011, pág. 8)

Evolución del departamento de Recursos Humanos. Conforme el artículo publicado en su página web por UP Spain (2022), [Up España], empresa líder dedicada a aportar soluciones y beneficios sociales para empresas, es posible distinguir diferentes etapas que permiten una mejor comprensión de la evolución del departamento de Recursos Humanos en las organizaciones:

- **Etapas Administrativa:** Durante este periodo, sustentado en el pensamiento taylorista y comprendido entre los primeros años del siglo XX hasta los años 60, se consideraba a los trabajadores como máquinas que lograrán la máxima eficiencia (mayor productividad al menor costo), bajo supervisión de mandos superiores que ejercían control y autoritarismo sobre los niveles inferiores.

La retribución del trabajo es el pago de un salario monetario, y era considerado como factor motivacional del empleado: a mayor salario, más eficiente era el trabajador.

El sector de Recursos Humanos en las organizaciones cumplía funciones básicas de administración general del personal. Entre ellas: contratación de recursos, liquidación de sueldos, sanciones disciplinarias y sistema de incentivos monetarios al trabajador.

- **Etapas de Gestión:** Comprendida entre los años 60 y 80. Durante este período comienzan a tornarse en evidencia las necesidades sociales y psicológicas de los trabajadores, de modo que el área de Recursos Humanos coloca el foco en comprender el comportamiento humano y a gestionar adecuadamente el sistema de incentivos emocionales, como factor importante para el éxito de la organización.

La organización debe contemplar y brindar el espacio a sus trabajadores para la satisfacción de sus objetivos personales, y este modo, lograr la motivación suficiente para que los individuos se sientan comprometidos y orienten sus esfuerzos al logro de los objetivos organizacionales.

- **Etapas de Desarrollo:** Situada en la década de los 80; el área de Recursos Humanos se consolida como un departamento independiente y estratégico dentro de la estructura empresarial, dada la importancia de una correcta gestión de los trabajadores como factor

influyente en el éxito organizacional.

El área de RRHH amplía sus funciones, desde la integración estratégica de los empleados hasta el cuidado del bienestar laboral, la satisfacción de los trabajadores, la implementación de planes de motivación y eficiencia y promoción de la flexibilidad en el entorno laboral.

Es una perspectiva orientada a considerar a los empleados como recursos valiosos que requieren atención y motivación.

- *Etapas de Estrategia:* comienza en los años 90 y continúa en la actualidad; Comienza a hablarse de “capital humano” como recurso organizacional estratégico para el éxito empresarial. Durante este período, se introdujeron conceptos como la dirección de recursos humanos y su gestión estratégica.

La posición de los departamentos de recursos humanos se eleva a niveles destacados en la jerarquía organizativa y su función se transforma en algo altamente estratégico, desempeñando un papel crucial en la toma de decisiones empresariales.

Estas etapas nos permiten dilucidar que una adecuada gestión de los recursos humanos, atenta a satisfacer sus necesidades emocionales y bienestar, constituyen un pilar fundamental para el crecimiento continuo y competitividad empresarial.

Los Recursos Humanos en tiempos de la Revolución Digital. Como se ha desarrollado hasta el momento, las organizaciones se encuentran inmersas en un contexto dinámico que exige pronta respuesta y adaptación por parte de las compañías, para poder subsistir y mantenerse competitivas. Desde hace algunos años, nos vemos enfrentados a un constante avance tecnológico que ha modificado enormemente la vida de las personas y consecuentemente, las organizaciones y su funcionamiento. Frente a este cambio, el sector de RRHH dentro de las organizaciones ha tenido que, necesariamente, evolucionar.

La transformación de la economía mundial, sustentada en los cambios en el comportamiento del cliente, también afecta al empleado y a su forma de comportarse: el empleado cada vez se preocupa más por su situación, sus aspiraciones, su satisfacción y su felicidad laboral. Llegamos a un punto de inflexión en las empresas, donde estas cada vez son más conscientes de que el talento humano se ha convertido en una clara ventaja competitiva. Las personas, (no solo la tecnología) son la pieza más importante de esta transformación digital. En este nuevo entorno económico y tecnológico, lleno de «influencers», «followers» y «likes», debemos orientar nuestros objetivos en pro de crear momentos sorprendentes que conviertan al cliente en el mayor fan de nuestra

marca. Pero ninguna organización lo conseguirá si los primeros fans no son sus empleados. Esta es la clave del cambio en la cultura empresarial con el que podemos sacar provecho del momento de revolución digital en el que nos encontramos. ¿Cómo afecta todo este cambio al papel y futuro de los Recursos Humanos en las organizaciones? Como veíamos, históricamente la función de los RRHH ha estado muy vinculada a cuestiones operativas y más administrativas, pero esto ha ido evolucionando y cambiando.

Los profesionales de Recursos Humanos deben ser, por lo tanto, los impulsores del cambio hacia un mundo laboral mejor. A día de hoy, para que la compañía se adapte y tenga éxito, debe poner al empleado en el centro del modelo de negocio. Estamos trabajando con personas y eso implica indiscutiblemente emociones. La clave está en saber gestionar adecuadamente estas emociones para lograr un beneficio común, es decir, para el individuo y, en consecuencia, para la empresa. Es muy difícil lograr resultados si contamos con equipos desmotivados, apáticos y sin apenas compromiso con la organización. (Aleixandre, 2023)

Frente a lo citado en los párrafos anteriores, podemos concluir que tales cambios han inducido necesariamente la evolución del departamento de Recursos Humanos dentro de las organizaciones, dado que las personas constituyen en la actualidad un factor estratégico para el éxito organizacional. El avance tecnológico ha facilitado el acceso a información y la posibilidad de comunicación en largas distancias geográficas (inclusive entre diferentes continentes) permitiendo a las personas acceder a variadas oportunidades de trabajo a nivel global; ello ha dado lugar al gran desafío que deben afrontar las compañías para mantenerse competitivas y lograr la retención y captación de los mejores talentos. Frente ello, necesariamente el sector de RRHH se ha visto obligado a evolucionar, reinventando y rediseñando propuestas de valor atractivas para los empleados actuales y potenciales, enfocados en su bienestar y brindando oportunidades de desarrollo y crecimiento, dejando atrás las antiguas funciones de esta área centradas en tareas administrativas.

Escenario post pandemia. Como se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, los cambios en el entorno influyen en las organizaciones y las desafía a ser flexibles y adaptarse rápidamente.

Uno de los cambios más significativos que la sociedad se encuentra experimentando es el avance tecnológico. Desde hace algunas décadas, la tecnología se encuentra desarrollándose

a un ritmo acelerado proporcionando escenarios que antes no se creían posibles.

Durante el año 2020, frente al desencadenamiento de la crisis sanitaria ocasionada por la Pandemia Mundial del SARS COV-16 (Covid), el impacto del avance tecnológico quedó en clara evidencia y marcó un hito importante en la vida de la sociedad. Si bien muchas de las novedades que surgieron ya existían, no eran altamente demandadas por la sociedad o eran sólo utilizadas por algunos sectores específicos. La pandemia ocasionó la necesidad de recurrir al uso de la tecnología para el desarrollo de la vida cotidiana: compras online, trabajar a distancia, consultas médicas, clases educativas virtuales, entrenamiento físico virtual, entre otras tantas. Frente a ello, las organizaciones se vieron sumamente expuestas a reinventarse para poder continuar su operatoria cotidiana. Algunos rubros específicos fueron reconocidos como actividades esenciales (como el caso de la producción manufacturera); pero otros, no disponían del permiso para poder desarrollar su labor diaria, como el caso de tareas de tipo administrativas en general, en las cuales los trabajadores debieron enfrentarse al desafío de trabajar desde sus hogares a través del uso de algún dispositivo móvil (computadoras, celulares, Tablet).

Toda esta situación, desencadenó en un avance tecnológico mucho más acelerado del que se venía evidenciando en las últimas décadas, a fines de poder afrontar la crisis sanitaria con el menor perjuicio posible; las empresas debieron adaptar sus sistemas de gestión y operatorias para que los trabajadores pudieran desempeñar su labor desde sus hogares, diseñar páginas para e-commerce y gestión y entrega de pedidos online, entre otros.

No solo las empresas se vieron desafiadas al nuevo contexto, sino que también los trabajadores debieron adaptarse. Surgía un nuevo paradigma del avance tecnológico en el mundo laboral: los trabajadores podrían trabajar desde sus hogares, de la misma forma que lo hacían en las empresas, sin requerir su presencia física. Ello redujo los tiempos y gastos de traslado, y brindó la posibilidad de acceder a un mercado laboral sin fronteras geográficas.

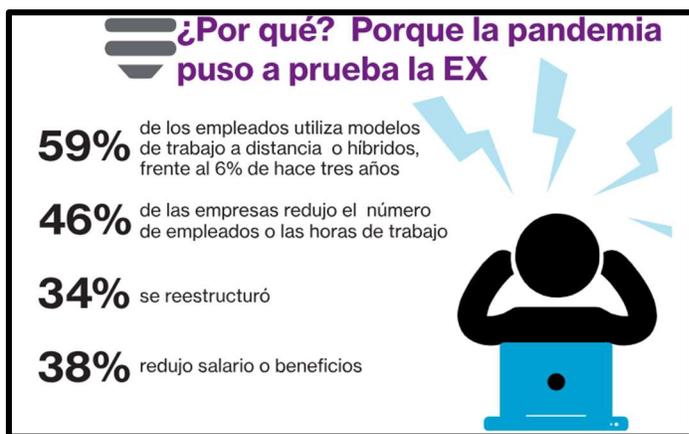
A partir de esta situación, comenzó a ser más evidente la búsqueda del bienestar personal y beneficios adicionales por parte del trabajador en su ámbito laboral. Es así, como a partir de la pandemia adquiere mayor relevancia el concepto de "Experiencia del Empleado". Cuando hablamos de experiencia del empleado, según lo define Julián Lute (asesor estratégico de Great Place to Work, [Mejor lugar para trabajar], nos referimos a "la evaluación acumulativa de la interacción de un colaborador con su empresa y su gente". Es decir, se refiere a todo aquello que el trabajador se enfrenta al formar parte de una compañía, desde que inicia con su búsqueda laboral hasta que se retira de la compañía y posterior.

La capacidad de haber generado una buena experiencia del empleado le proporciona a la compañía una ventaja competitiva frente a otras, en lo relativo a la captación y retención de

talentos, induciendo a otros a formar parte de la empresa.

Conforme a una encuesta llevada a cabo por la compañía Willis Towers Watson en América Latina en 2021, “la pandemia puso a prueba la EX¹”. ¿Los motivos? Los resultados se encuentran en la siguiente imagen tomada de los resultados de la encuesta precedentemente mencionada:

Figura 3: Motivos que pusieron de manifiesto la EX



Nota. Resultados de encuesta llevada a cabo por la compañía Willis Towers Watson en América Latina respecto a los motivos que pusieron en manifiesto la importancia de la experiencia del empleado a raíz de la pandemia. (Towers Watson, Willis, 2021)

Tal como se observa en los resultados obtenidos en la encuesta, se evidencia el rediseño afrontado por las compañías a raíz de los cambios influenciados por la pandemia. Desde las nuevas modalidades de trabajo (modalidad híbrida o remota) en la que aproximadamente un 60% de los encuestados abandonaron la presencialidad, como la existencia de reducción del personal y salarios.

De acuerdo con el estudio “Talent Trends 2023” [Tendencias de Talentos 2023], llevado a cabo por la consultora Michael Page (Consultora en reclutamiento de profesionales con alcance mundial), los resultados muestran que existe una “nueva realidad laboral en donde los empleados priorizan el salario, la flexibilidad, la progresión de carrera y la cultura empresarial”. Además, entre las conclusiones publicadas en su sitio web mencionan que “no hay vuelta atrás en la manera en que eran las cosas pre-pandemia; el cambio que vemos hoy llegó para quedarse” (Michael Page, s.f.).

Frente a este nuevo paradigma, las organizaciones se ven desafiadas a mantenerse competitivas para retener y captar los mejores talentos. El mercado laboral sin limitaciones

¹ EX – Employee experience en inglés. Es la abreviatura correspondiente a la experiencia del empleado.

geográficas dado por el desarrollo tecnológico permite el acceso a múltiples ofertas laborales y puestos de trabajo en diversas partes del mundo, generado una mayor competencia entre las organizaciones. Las estructuras tradicionales y de jerarquía vertical, concentradas en la autoridad y delegación de tareas, con departamentos de Recursos Humanos más bien orientados a la selección y contratación del personal van quedando obsoletos. Está en evidencia la necesidad de rediseñar las estructuras organizacionales y su cultura, tendientes a acompañar los requerimientos exigidos por los empleados en cuánto a satisfacción y bienestar laboral, posibilidades de desarrollo y crecimiento, flexibilidad, entre otras, para lograr el éxito de la organización y mantenerse competitivos.

En ese sentido, Guzmán (2014) afirma que “las personas constituyen el mayor activo de la organización, las organizaciones exitosas pueden crecer, prosperar y mantener continuidad cuando se logra la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales”.

Figura 4: Personas y organizaciones

Lo que las personas esperan de la organización:	Lo que la organización espera de las personas:
<ul style="list-style-type: none"> • Un excelente lugar de trabajo. • Oportunidad de crecimiento, educación y carrera. • Reconocimiento y recompensas: salario, beneficios e incentivos. • Libertad y autonomía. • Apoyo: liderazgo renovador. • Capacidad de empleo y de ocupación. • Camaradería y compañerismo. • Calidad de vida en el trabajo. • Participación en las decisiones. • Distracción, alegría y satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocarse en la misión organizacional. • Enfocarse en la visión del futuro de la organización. • Enfocarse en el cliente interno o externo. • Enfocarse en las metas y resultados. • Enfocarse en la mejoría y el desarrollo continuos. • Enfocarse en el trabajo participativo en equipo. • Compromiso y dedicación. • Talento, habilidad y competencia. • Aprendizaje constante y crecimiento profesional. • Ética y responsabilidad social.

Nota. CHIAVENATO, IDALBERTO. Comportamento organizacional: A dinâmica de sucesso das organizações, Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2006, pp. 26-30

Desafío empresarial. Como se presentó previamente, la pandemia aceleró el ritmo del avance tecnológico y consecuentemente, la instauración de un nuevo paradigma en el estilo de vida de las personas y el funcionamiento de las organizaciones. La creciente preocupación por estilos de vida saludables y el equilibrio entre la vida profesional y personal fueron otros aspectos

que la pandemia dejó en clara evidencia: los trabajadores ya no estaban dispuestos a pasar horas extras trabajando, reubicarse geográficamente o sacrificar tiempo de ocio o bienestar personal por destinarlo a trabajar.

El acceso a la información y comunicación logró un alcance a nivel global gracias al avance de la tecnología, de modo que el mercado laboral también, impulsando a las organizaciones a rediseñar sus propuestas de valor para mantenerse competitivas y conseguir el mejor talento del mercado. Los trabajadores ya no solo buscan buenos salarios monetarios, sino que juegan un rol determinante en sus decisiones los paquetes de beneficios, planes de carrera y esquemas de compensaciones que ofrecen las compañías.

Conforme a la publicación realizada por Carugati, M. (2022), “El mercado laboral post-pandemia”, en la web de Michael Page (empresa Líder en reclutamiento), los principales cambios post pandemia pueden agruparse en los siguientes:

Virtualidad VS Presencialidad. Frente a la imposibilidad de asistir de manera presencial a los lugares de trabajo en aquellos puestos que permitían el desarrollo de los mismos desde el hogar, como es el caso de actividades administrativas en términos generales o que pudiesen ser realizadas mediante el uso de una computadora (es decir, aquellas actividades que no requieren de la presencia física de los trabajadores como es el caso de industrias fabriles o manufactureras), se puso en evidencia la posibilidad de que los mismos fueran realizados desde el hogar, sin la necesidad de tener que asistir de manera presencial a las oficinas. Esto conllevó al desarrollo de nuevas modalidades de trabajo, que una vez que la pandemia fue superada, continuaron implementándose. Surgió así una nueva modalidad de trabajo para una gran cantidad de puestos que anteriormente requerían de la asistencia presencial a las oficinas.

Esta nueva modalidad significó cambios para las organizaciones, existiendo en la actualidad oficinas flexibles con modalidad de trabajo híbrido², como así también nuevos puestos de trabajo 100% remoto y con alcance global. Frente a ello, muchas compañías se vieron beneficiadas frente la reducción de espacios físicos de trabajo, y consecuentemente, con la reducción de gastos asociados al mantenimiento de tales espacios.

Por el contrario, los sectores dedicados a la manufactura que sí requieren de la presencialidad física del trabajador, durante la pandemia incurrieron en costos altamente elevados debido a la necesidad de reacondicionar los espacios de modo que garantizaran los lineamientos sanitarios necesarios durante la existencia del COVID -19.

² Modalidad de trabajo que combina días de asistencia presencial al lugar de trabajo y días de trabajo remoto.

Nuevos modelos de liderazgo. El desarrollo del trabajo de manera remota desafió a los líderes a coordinar y gestionar equipos desde la distancia; de este modo, se rompe con la estructura antigua de control en donde los trabajadores eran directamente supervisados por los jefes de área para surgir nuevas formas de liderazgo adaptadas al nuevo esquema.

En base a diversos estudios, se concluyó que la productividad incrementó en más de un 50% trabajando desde el hogar.

Fuga de talentos o talento for export. Como consecuencia de la crisis económica ocasionada por la pandemia, muchas compañías se vieron obligadas a cerrar sus puertas o reducir personal, lo que implicó un incremento de personas desempleadas, falta de actualizaciones salariales y precarización del trabajo formal. Como consecuencia de ello, muchos profesionales recurrieron al trabajo free-lance o dirigieron sus búsquedas a nuevas oportunidades de trabajo en otras compañías o en el exterior, generado lo que se conoce como fuga de talentos o fuga for export.³

Rotación del personal. Uno de los principales desafíos que afrontan las empresas, dado la competitividad existente en el mercado laboral y los intereses de los colaboradores, es la rotación del personal.

Idalberto Chiavenato, lo define como el “flujo de entrada y salida de personal” en una organización. A veces la rotación escapa al control de la organización cuando el volumen de retiros efectuados por decisión de los empleados aumenta notablemente, por lo cual resulta importante identificar aquellos factores que motivaron a su egreso.

Este intercambio de trabajadores puede darse por distintas causas:

- Forzosa: jubilación, muerte, invalidez.
- Voluntaria: renuncia y despido.

Para calcular el índice de rotación de una compañía se debe tener en cuenta la cantidad promedio de incorporaciones y de desvinculación del personal, dividido el promedio efectivo. Se considera que un nivel de rotación anual al 10% constituye un índice elevado para este tipo de industrias y trabajo, sin embargo, los valores comparables dependerán del tipo de industria y sector que se esté analizando.

³ “For export” – Para exportación. Terminología asociada a trabajadores que prestan sus servicios al exterior.

Figura 5: Cálculo de rotación del personal

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

A: admisión de personal
D: desvinculación de personal
PE: promedio efectivo

Nota. Tomado de Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos (5ta ed.). (McGrawHill, Ed.) Mexico.

La rotación de empleados se traduce en costos para la organización. Afecta tanto en términos económicos como en la productividad de esta. Las compañías no solo deben incurrir en gastos asociados al proceso de reclutamiento y capacitación del personal, sino que existen diversos estudios que evidencian que los trabajadores no son totalmente eficientes al ser recientemente incorporados en una empresa: conlleva un período de aproximadamente 6 meses hasta que conocen el verdadero funcionamiento interno de la compañía, comprenden sus tareas y aprenden a realizarlas sin errores. Esto afecta la eficiencia productiva en el desempeño de su rol, y trasladándose en pérdidas de eficiencia en el área a la cual pertenece; otros trabajadores del sector deben insumir de su tiempo en capacitar al nuevo ingresante y explicar las tareas y procedimientos, en lugar de abocarse completamente a las propias actividades de las cuales son responsables o les fueron asignadas. Es así, como se genera una “cadena” de demoras y menor eficiencia a nivel general, lo que, a su vez, termina impacta en la productividad y rentabilidad de la organización en su conjunto.

Existe bibliografía que sostiene que:

Los costos por la rotación del personal pueden ser divididos en primarios (reclutamiento y selección, registro y documentación, integración y capacitación, proceso de baja y alta de los colaboradores) y secundarios (productividad, problemas de actitud, horas extras, pérdida de clientes, entre otros). En el primer caso son fácilmente medibles por ser cuantitativos, pero los segundos son más complicados de cuantificar y muchas empresas los pasan por alto. (Lopez, 2023)

El desafío, entonces, consiste en lograr disminuir los niveles de rotación para que consecuentemente tenga un impacto positivo en el rendimiento de la compañía, al significar una fuente de ahorro para la organización, tanto desde el punto de vista financiero (desaparecer o

reducir los costos generados por la alta rotación), como desde el punto de vista productivo (mejor integración del personal). Consecuentemente, la reducción generará beneficios para la sociedad, dado por la existencia de una mayor estabilidad y seguridad laboral.

Salario emocional. Según la Asociación Española para la Calidad, el salario emocional consiste en aquellos “conceptos asociados a la retribución de un empleado en los que se incluyen cuestiones de carácter no económico y cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo y fomentando la conciliación laboral”. Es decir, se refiere al conjunto de beneficios adicionales al salario monetario que una compañía pone a disposición del colaborador, ya sea desde la gozar de un servicio de comedor gratuito, cursos de idioma pagos, descuentos en gimnasios, entre otros, hasta contar con un buen clima laboral.

En la actualidad, los individuos ya no solo eligen un puesto de trabajo por el salario en términos monetarios, sino que también consideran aquellos beneficios y condiciones que les permitan su en el plano profesional y personal; esto es, mayor equilibrio entre la vida personal y profesional, mayor flexibilidad, posibilidades de trabajo remoto, posibilidades de crecimiento y desarrollo, entre otros. Conforme señala un informe de InfoJobs realizado en 2020, en el 79% de los casos la motivación principal para cambiar de empleo en era el salario, el 55% de los empleados se plantearon dejar su puesto de trabajo para disponer de un horario más flexible, y el 54% buscaba una mayor conciliación de la vida personal y laboral. Como se cita:

Asimismo, otras de las razones por las que los trabajadores abandonan su puesto son la necesidad de trabajar en un proyecto que permita asumir nuevos retos, entrar en compañías que le ayuden a ampliar sus competencias o tener proyección dentro de la empresa para poder promocionar. Desde luego, esto no quiere decir que la retribución no se deba tener en cuenta. Lo ideal es que el salario monetario y el salario emocional vayan de la mano, ya que, una vez cubiertas las necesidades monetarias, hay otros elementos que resultan vitales para tomar cualquier decisión laboral, sobre todo, en las nuevas generaciones. (Santander, 2023)

Beneficios del salario emocional. El salario emocional genera un impacto positivo sobre el bienestar del trabajador, y consecuentemente se traslada a su relación para con la organización. Este plus adicional al salario monetario que el empleado recibe de la compañía

genera un nivel de satisfacción personal, sintiéndose “agradecido” y valorado por ella, incrementando su nivel de confianza y compromiso para con ella.

Frente a un entorno laboral en donde cada trabajador se siente reconocido y satisfecho, el clima laboral será incluso aún más agradable dado que el sentimiento es compartido por todos los miembros de la organización. Al contar con empleados felices, disminuye el nivel de retiro voluntario (renuncias) de los trabajadores dado que se sienten a gusto en formar parte de la empresa; consecuentemente, la organización mejora de este modo su nivel de productividad y disminuye todos aquellos gastos asociados a la captación e incorporación de nuevos talentos. Adicionalmente, mejora la imagen empresarial y sirve como marketing para la captación de nuevos talentos.

Esto que se acaba de exponer en el párrafo precedente podemos relacionarlo con el concepto de “fidelización del empleado”. Así como es en el caso de clientes que se comprometen y se vuelven “fans” de una determinada marca debido a su nivel de satisfacción frente a los servicios y productos que ésta les ofrece y se mantendrán en el tiempo, lo mismo sucede con los empleados de una compañía. A mayor nivel de satisfacción laboral, mayor agradecimiento sentirán por la compañía y consecuentemente se traducirá en aumentos de productividad y sentido de pertenencia, asignando sus mejores esfuerzos para el éxito organizacional. Los empleados motivados y contentos no desviarán recursos (económicos, tiempo, etc.) de la organización ya que trabajarán en pos de los objetivos.

Componentes del salario emocional. Es difícil determinar taxativamente aquellos elementos que constituyen ese “plus” que se define como salario emocional. Es posible asociarlo a diferentes beneficios del tipo intangibles, que son bien valorados por el empleado y determinantes al momento de considerar diferentes propuestas de trabajo. De acuerdo con lo publicado en la web OpenAcademy [Academia abierta] de Banco Santander, se pueden distinguir algunos de los siguientes:

- **Flexibilidad laboral:** contempla la posibilidad de contar con horarios flexibles, días libres, horas de trámites e inclusive trabajo híbrido o remoto. La pandemia puso en evidencia que la posibilidad de trabajar desde el hogar y sin cumplir con horarios estrictos era igual de productivo (o incluso más) que tener que asistir de manera presencial a la oficina y cumplir horarios establecidos. Los individuos ahorran tiempo y gastos de traslado, y se tienen un menor desgaste energético. Todo ello les permite trasladar esos esfuerzos y bienestar, al cumplimiento y compromiso de sus tareas y contribuir a las metas empresariales.

De acuerdo con el informe Future of Work 2021 de Accenture, el 83% de los trabajadores

aboga por un modelo híbrido.

- **Medidas para facilitar la conciliación entre la vida personal y laboral:** abarca el paquete de beneficios que ofrece una compañía destinada a acompañar al trabajador en su equilibrio con su vida personal, tales como: servicios de comedor, guardería, transporte, reducción de jornada por maternidad, etc.
- **Planes de promoción - crecimiento:** abarca la posibilidad de lograr un crecimiento interno dentro de la estructura jerárquica de la organización, de modo que el empleado pueda ir obteniendo mayor autonomía y participación y decisión en cuestiones a nivel estratégico en la compañía. Un ascenso laboral es percibido por el trabajador como un reconocimiento a su esfuerzo y dedicación, de modo que es un propulsor para continuar mejorando, destacarse y seguir creciendo.
- **Programas de capacitación:** consiste en la propuesta de formación continua que ofrece la compañía como ser el financiamiento de cursos, posgrados, capacitaciones, convenios con universidades o academias de idiomas, entre otros, que permitan y desafíen al trabajador a seguir mejorando tus habilidades, aptitudes y conocimientos.
- **Iniciativas de salud laboral:** contempla talleres de gestión del estrés, convenios con bonificaciones en gimnasios, material ergonómico para los empleados, talleres de reanimación.
- **Reconocimientos:** analiza el hecho de que puedas trabajar con autonomía e independencia y que los superiores sepan valorar tus logros, ya sea con acciones tan sencillas como un reconocimiento público o con medidas más tangibles, como bonos por desempeño, giftcards de regalo, etc.

Metodología

Desarrollo de la metodología

Tal como se presentó, el objetivo principal del presente trabajo consiste en elaborar una propuesta para disminuir la rotación del personal existente en una empresa alimenticia originaria de la provincia de Córdoba, a partir de la identificación de aquellas variables que ocasionan tal problema y brindar propuestas de soluciones viables que puedan ser implementadas por la compañía.

A los fines de poder elaborar una propuesta válida que pueda ser implementada por la compañía para afrontar la problemática mencionada, se realizó el presente trabajo de investigación basado en:

- **Recolección de datos generales sobre el ámbito laboral a población laboralmente activa:** La recolección de datos fue realizada considerando un muestreo por conveniencia; este tipo de muestreo se basa en la conveniencia del investigador, pudiendo elegir de manera arbitraria cuántos participantes puede haber en el estudio. Es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio; permite observar hábitos, opiniones, y puntos de vista de manera más sencilla.

Para dicha recolección, se circularizó una encuesta mediante diversos canales de comunicación. La misma estuvo dirigida a una población que oscila entre los 25 a 60 años de edad, profesionales, en condición laboralmente activa y situadas dentro del territorio argentino (específicamente, en la provincia de Córdoba).

En el contenido de la encuesta se procedió a consultar a cada participante determinados aspectos relacionados al ámbito laboral: ¿Cuáles son sus intereses, valoraciones personales y aspiraciones? ¿Qué tienen en cuenta al momento de elegir un lugar de trabajo? ¿Existe en su lugar de trabajo un departamento de Recursos Humanos? Entre otras.

El modelo de encuesta se encuentra adjunto en el ANEXO I del presente informe.

- **Realización de encuestas a colaboradores actuales y ex colaboradores de la compañía:**
 - Colaboradores actuales: se llevaron a cabo entrevistas personales de carácter informal con empleados de la compañía, pertenecientes al sector administrativo en general (tal como se mencionó, el objetivo de análisis del trabajo excluye del campo de investigación a aquellos trabajadores que son considerados esenciales

para el funcionamiento del área fabril de la compañía) respecto a cuál es su sentimiento por ser parte de ella y los motivos por los cuales deciden forman parte de dicha organización. Además, se interrogó respecto a cuáles son sus proyecciones de permanencia en los próximos 5 años, si cuentan con la aspiración de escalar jerárquicamente o simplemente permanecer en los puestos actuales. Se consultó acerca de la posibilidad de cambio ante posibles propuestas laborales en otras compañías y cuáles son los aspectos que considerarían relevantes para tal decisión. Adicionalmente, se indagó respecto a su situación de gusto o disgusto en lo relativo a: modalidad de trabajo, salario monetario, beneficios corporativos. Por último, se brindó el espacio para comentarios adicionales que los colaboradores quisieran proporcionar respecto a cuestiones a mejorar por la empresa y propuestas relativas a sus intereses personales les gustaría que les ofreciese la compañía.

- Antiguos colaboradores: Se difundió una encuesta entre colaboradores que formaron parte de la compañía en el pasado y que decidieron retirarse de manera voluntaria (renuncia). Se interrogó respecto a cuáles fueron los motivos que los indujeron a su renuncia y cuál fue el período de permanencia en la compañía. Adicionalmente, se consultó respecto a qué propuesta hubiesen considerado en caso de haber sido ofrecida por la empresa, para impedir su retiro, y en ese caso, qué hubiesen decidido. A través de la encuesta se pretendió recopilar datos respecto a aquellos aspectos positivos y negativos que observaron en su paso por la compañía.
- **Análisis e investigación del contexto y mercado laboral actual:** Se realizó una tarea de relevamiento e investigación en diversas fuentes bibliográficas, revistas científicas, noticias, foros de opinión, páginas web de empresas líderes en consultoría, entre otras, con el propósito de recolectar información relevante que permitiese obtener datos objetivos y concretos respecto al contexto actual en el ámbito empresarial, enfocado en la temática referida al mercado laboral, rol del área de Recursos Humanos, estructura organizacional, cambios de paradigmas, tendencias, preferencias de los empleados y la influencia del escenario post pandemia en cada uno de ellos.
Adicionalmente, se consultaron diferentes encuestas difundidas por Consultoras de Recursos Humanos líderes del mercado para la obtención de datos estadísticos respecto a las opiniones de empleados y empresarios. Entre ellas, se analizaron los resultados arrojados por la encuesta Talent Trends 2023 Argentina, llevada a cabo por Michael Page,

de PersonalPage – Human Resource Consultant [Consultora de Recursos Humanos].

El análisis de tales datos proporcionó una visión respecto a la evolución y variación a lo largo del tiempo, a fines de efectuar una comparativa razonable entre los mismos, y adicionalmente, analizar si tales ratios sufrieron mayor variación durante 2020 a la actualidad (2023) con el propósito de identificar si los mismos se vieron influenciados como consecuencia de la pandemia.

Se realizó un análisis de datos cuantitativos del mercado y de la compañía bajo análisis (índices de rotación definidos en los últimos 4 años, enfatizando los índices de evolución pre pandemia y post pandemia) a fines de efectuar una comparativa y analizar los resultados.

- **Procesamiento de datos:** Una vez obtenidos los resultados de las encuestas y entrevistas tanto a empleados actuales como ex empleados de la compañía, se procedió a procesar los datos mediante la elaboración de gráficos estadísticos para poder realizar comparativas porcentuales respecto a los índices promedio de rotación del mercado y la evolución de los mismos en la compañía, durante los últimos 5 años.

Adicionalmente, se utilizaron herramientas digitales (nube de palabras) para poder proporcionar una representación visual de un conjunto de palabras donde el tamaño de cada palabra indica su frecuencia o importancia, utilizando las respuestas obtenidas en encuestas y entrevistas, para poder identificar patrones y tendencias.

Los datos estadísticos también fueron comparados contra los existentes en otras compañías líderes de la industria, a fines de poder determinar cuál es su posición respecto a casos de éxito y fracaso, como así también establecer cuáles son aquellos factores que influyen sobre los ratios de rotación en el caso de la compañía.

Para complementar la información obtenida en las entrevistas realizadas a los colaboradores actuales de la compañía, se recurrió a analizar los resultados obtenidos en la última evaluación de Clima Laboral correspondiente al período 2022, la cual fue realizada por medio de una consultora externa de la cual se opta por no aportar su identificación.

Adicionalmente, se analizaron los reportes de sustentabilidad publicados por la empresa en su página web, focalizado en el reporte de recursos humanos para identificar las políticas y valores que apoya la compañía con el propósito de comparar su grado de convergencia con los intereses de las personas (en base a los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas).

- **Realización de entrevistas al personal de RRHH:** se entrevistó a personal del área de Recursos Humanos de la compañía objeto de investigación, a los fines de indagar respecto a sus funciones actuales, el rol del área dentro de la compañía y poder validar los resultados

obtenidos en las etapas precedentes, respecto a las políticas o visión actual de la compañía. El propósito consiste en determinar el nivel de convergencia existente entre los valores, principios y estándares demandados por los trabajadores respecto los que promueve la compañía.

- **Desarrollo de una propuesta de valor y mejora para la compañía:** una vez finalizadas las etapas precedentes e identificados los factores determinantes de la rotación voluntaria del personal en la compañía, se enfatizaron cada uno de los aspectos negativos o deficientes a los fines de desarrollar propuestas de mejora que concuerden con los intereses que los individuos demandan de una organización.

En función de la información recopilada sobre casos de éxitos o fracaso, se analizaron las hipótesis de mejora desarrolladas para la compañía objeto del presente trabajo, para luego compararlas con los resultados obtenidos en compañías con caso de éxito y constatar su viabilidad.

Se proponen mejoras y readecuaciones necesarias, basado en los conocimientos adquiridos relativo al marco teórico de las áreas de Recursos Humanos, Administración y Organización de Empresas y Gestión de Servicios (en esta última, en lo que respecta a lo asociado con la fidelización del empleado, como elemento necesario para el éxito de la compañía).

Resultados Obtenidos

Encuestas a trabajadores activos del mercado laboral argentino

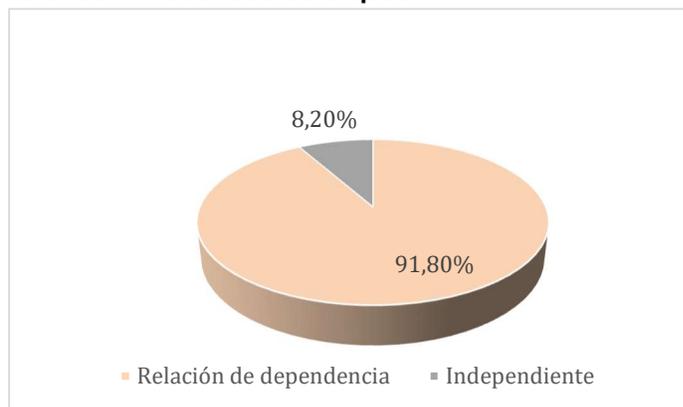
De la encuesta puesta en circulación entre diversas personas que se encuentran en situación laboralmente activa, se obtuvo un total de 97 respuestas. La edad del público encuestado oscila entre los 25 y 60 años, con asentamiento en la provincia de Córdoba Argentina.

Si bien una de las primeras preguntas permite distinguir entre profesionales y no profesionales y entre trabajadores en relación y dependencia e independientes, los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

- Un 91,8% de los encuestados se encuentran empleados bajo el régimen de relación de dependencia, mientras que un 8,2% son trabajadores independientes.
- Un 89,2% de los trabajadores en relación de dependencia en la población muestreada son profesionales y un 10,8% no lo son.
- Del 89,2% de los profesionales encuestados, un 14,4% de ellos no ejercen su profesión y se dedican a otro rubro.

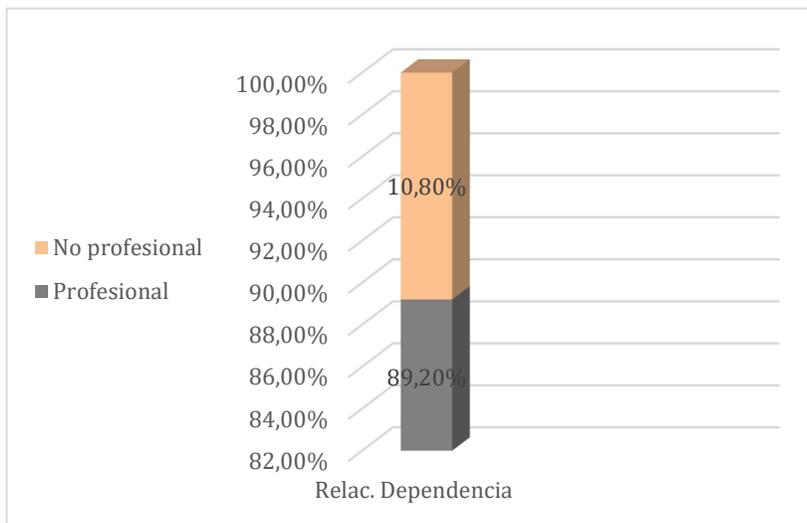
Si bien el foco del presente proyecto de investigación se concentra en el rubro empresarial, en donde en general los trabajadores son contratados bajo el régimen de relación de dependencia, los resultados obtenidos correspondiente a trabajadores independientes no afectan el propósito de la encuesta, el cual consiste en identificar aquellos aspectos que los trabajadores (en términos generales e indistintamente del régimen de contratación) valoran al momento de elegir su trabajo; adicionalmente, permite conocer cuáles fueron los motivos que indujeron a realizar sus trabajos de manera autónoma.

Gráfico 1: Modalidad de empleo



Nota. Resultados obtenidos de encuesta realizada a población activa, respecto a la modalidad de empleo en su trabajo.

Gráfico 2: Nivel de profesionalismo



Nota. Distinción de la población encuestada entre trabajadores en relación de dependencia que sean profesionales y que no lo son.

En lo que respecta al interrogante relativo a el nivel de profesionalidad de los consultados y el ejercicio (o no) de su profesión, el objetivo se orienta a identificar cuáles son las causas que lo motivan a ejercer su profesión. Entre las respuestas obtenidas se pueden identificar las siguientes razones:

- Baja paga en el mercado en su profesión.
- Cansancio en el rubro.
- Gustos personales.
- Rubros con mejor retribución económica.
- Mejores perspectivas de crecimiento en otros rubros.

Antigüedad

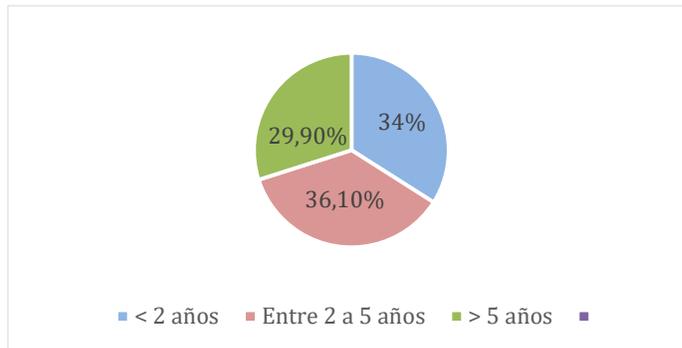
En la encuesta se realizaron 3 clasificaciones respecto a la antigüedad que la población encuestada registra en su actual trabajo: menos de 2 años, entre 2 a 5 años, y más de 5 años. Conforme a los resultados obtenidos, se observa que los porcentajes correspondientes a cada una de estas clasificaciones son similares entre sí.

El objetivo de este punto consiste en identificar si existe algún tipo de tendencia en la población encuestada respecto al nivel de estabilidad en una compañía, y es factible observar que la distribución es equitativa entre ambas clasificaciones.

En base a los resultados, observamos que un tercio de la población presenta cierta estabilidad en sus trabajos ya que tienen más de 5 años de antigüedad; otro tercio se encuentran

en etapa de aprendizaje e incorporación a las compañías. Y otro tercio oscila entre los 2 y 5 años de permanencia, es decir, que presentan un mayor conocimiento de su puesto de trabajo, funcionamiento de la compañía, métodos utilizados, entre otros.

Gráfico 3: Antigüedad Laboral

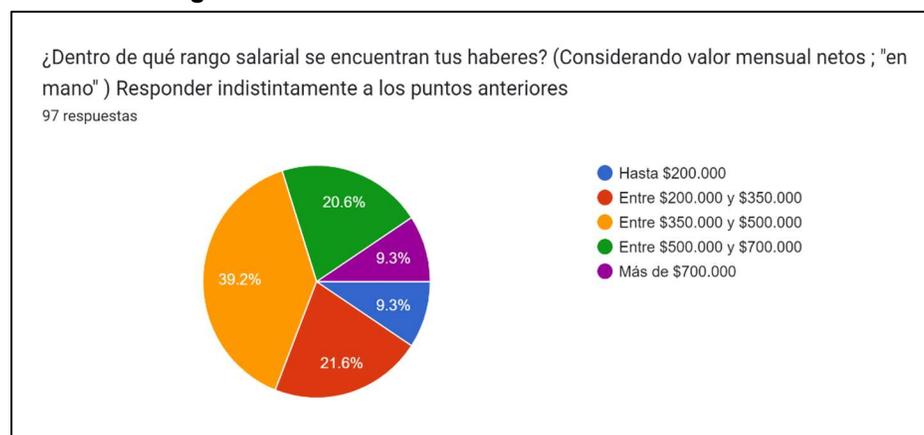


Salario

Otro elemento consultado a los encuestados es el rango salarial de sus haberes en términos netos, es decir, el importe que perciben en mano. Si bien, por cuestiones vinculadas a la inestabilidad y fluctuación económica que existe en Argentina en los últimos años y que se vio acrecentada en estos últimos trimestres del 2023, el salario no es considerado dentro del análisis para la obtención de conclusiones que motivan al cambio de trabajo actual de los individuos.

En base a los resultados obtenidos es posible concluir que la mayor proporción de los encuestados, al mes de noviembre de 2023, perciben ingresos entre \$350.000 y \$500.000 pesos argentinos.

Gráfico 4: Rango Salarial

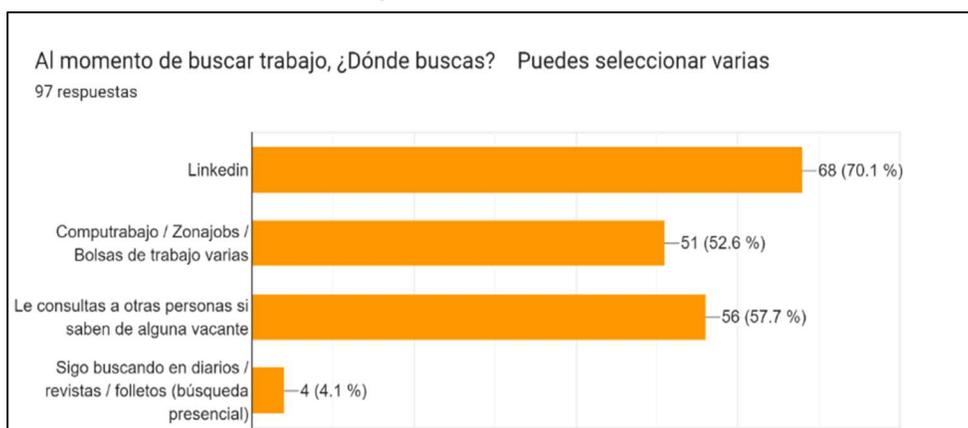


Sitios de búsqueda laboral

Se indagó respecto a la modalidad de búsqueda de oportunidades laborales de los encuestados, para obtener información respecto a los canales más habituales: es posible observar que la mayoría de las personas canalizan sus búsquedas mediante el uso de páginas web, siendo LinkedIn la más concurrente; luego páginas como Computrabajo, Zona Jobs, entre otras (mediante el uso de tecnologías digitales). Además, una proporción importante considera el “boca en boca” para tener conocimiento acerca de las propuestas laborales que pueden existir vigentes en la industria.

Sin embargo, un muy bajo porcentaje de encuestados utilizan los clasificados de los diarios o la tradicional entrega de currículums vitae de manera presencial.

Gráfico 5: Modalidad de búsqueda laboral



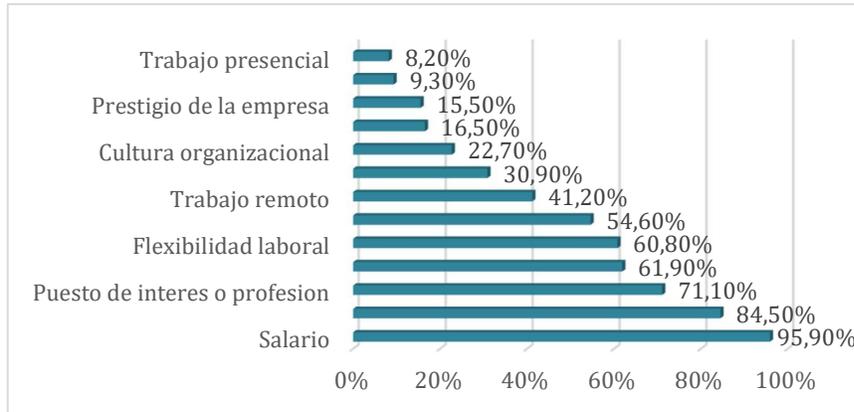
Valoraciones y preferencias laborales

La población fue encuestada respecto a cuáles son sus intereses y el nivel de importancia que le asignan a diversos aspectos a tener en cuenta al momento de escoger o considerar una oportunidad laboral. Al respecto, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Un 95,9% de los participantes consideró al sueldo como principal determinante al momento de elegir un trabajo. Tal como se hizo mención en párrafos precedentes, se excluye del análisis el salario como consecuencia de ser un factor altamente inestable y variable en la coyuntura país de Argentina, dado por el contexto altamente inflacionario y ser un factor en constante variación.
- Entre los aspectos de tipo cualitativo más valorados por los encuestados, manifestaron: posibilidad de crecimiento, que el puesto sea de su interés o

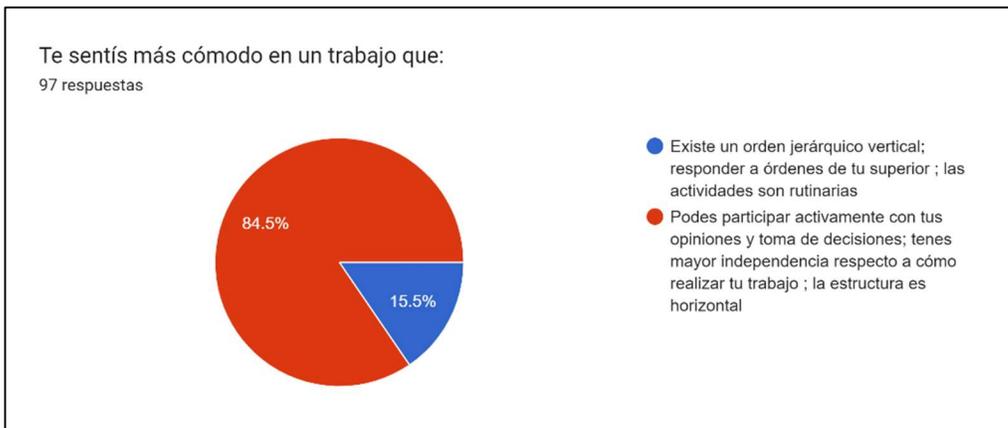
vinculado a su profesión, existencia de desafíos y aprender nuevos conocimientos, flexibilidad laboral y posibilidad de trabajo remoto, como así también gozar de estabilidad laboral. (Todos ellos votados por más del 40% de los encuestados como aspectos relevantes).

Gráfico 6: Preferencias de los trabajadores



Otro punto consultado fue relacionado al grado de preferencia en aquellos tipos de trabajos que proporcionan mayor independencia y autonomía en la toma de decisiones y realización de tareas, versus aquellos con una estructura jerárquica bien definida, con actividades estandarizadas y rutinarias, en donde las decisiones son tomadas en los cargos jerárquicos de más alto nivel. Al respecto, un 84,5 % de los encuestados manifestó preferencia por un mayor grado de autonomía, mientras que un 15,5 % prefieren la existencia de un orden jerárquico con roles y tareas claramente definidas.

Gráfico 7: Tipo de estructuras organizacionales



Situación laboral actual

Con el propósito de conocer el entorno laboral actual de los diversos encuestados, se procedió a indagar respecto a su grado de conformidad en sus ámbitos de trabajo y la existencia de un departamento o área de Recursos Humanos en donde canalizar sus reclamos, sugerencias o disconformidad. Al respecto, las respuestas resultaron sorprendentes ya que un 18,6% de los encuestados manifestó no estar a gusto con su actual trabajo.

Por otra parte, y asociado a los resultados obtenidos en el párrafo precedente, se indagó respecto a la existencia de un espacio donde canalizar dicha disconformidad o malestar laboral. Respecto a ello, un 25,8% manifestó no contar en su ámbito de trabajo con un sector o personas especializadas en materia de Recursos Humanos, mientras que un 3,1% respondió no encontrarse en conocimiento respecto a la existencia o no de dicha área.

Gráfico 8: Conformidad con el lugar de trabajo

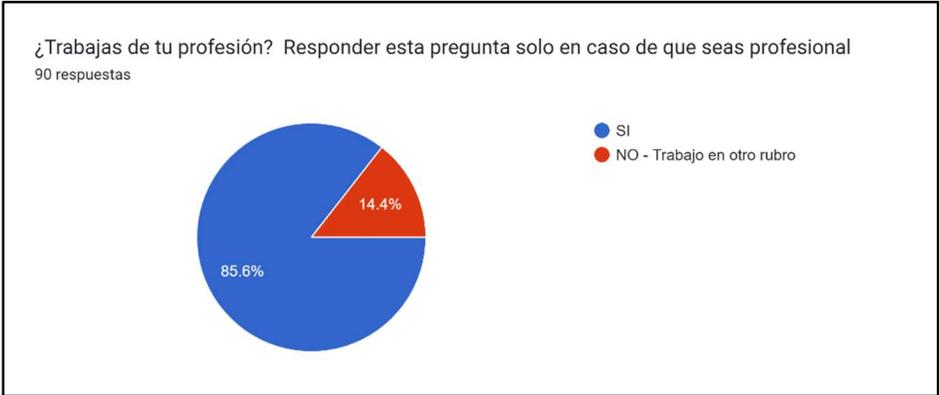
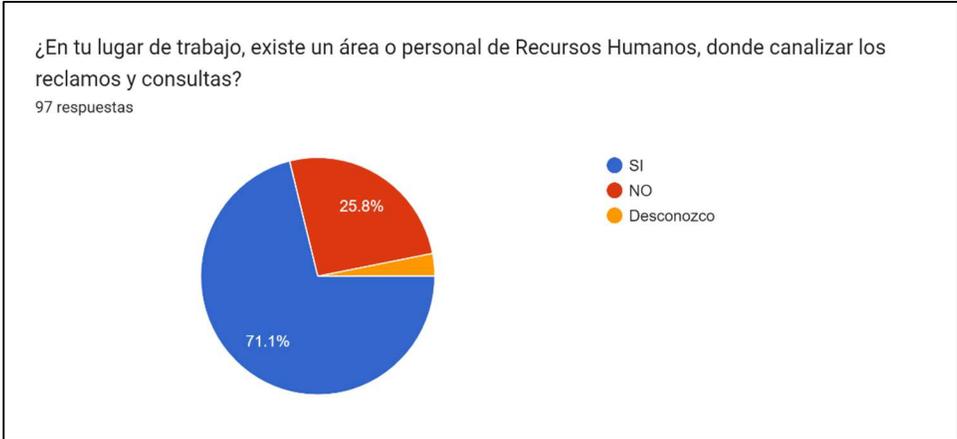


Gráfico 9: Existencia de Recursos Humanos en la organización



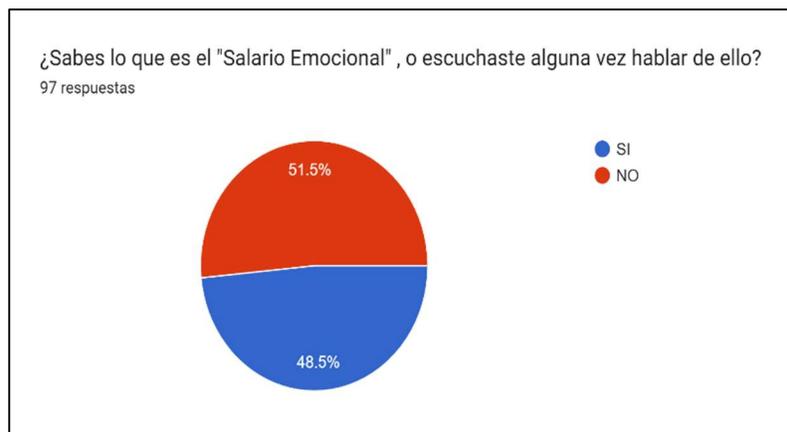
Salario emocional

Si bien durante el desarrollo del presente trabajo, en la sección del Marco Teórico que respalda la investigación, se mencionó sobre este concepto, en este apartado cabe mencionar los resultados obtenidos de la encuesta.

El salario emocional, como fue desarrollado precedentemente, constituye todos aquellos componentes no cuantitativos del salario nominal de un trabajador. El salario que percibe un trabajador, en términos generales, se encuentra conformado por la retribución monetaria más todos aquellos beneficios del tipo cualitativo que el trabajador goza como “plus” al valor nominal.

Más del 50% de los encuestados manifestaron no tener conocimiento acerca de lo que significa este concepto o nunca haber escuchado hablar de ello.

Gráfico 10: Salario emocional



Requisitos para considerar una propuesta laboral

El último aspecto consultado a los encuestados hace referencia a la selección de dos requisitos mínimos que en términos personales constituyen motivos indispensables para considerar una propuesta de trabajo. En base a los resultados obtenidos, se realizó una nube de palabras bajo el uso de herramientas digitales, que permiten identificar en un tamaño de letra superior, aquellas palabras que fueron utilizadas con mayor frecuencia. Al respecto, se obtuvo el siguiente resultado:

Gráfico 11: Nube de Palabras



Una nube de palabras es una herramienta digital que permite procesar los resultados obtenidos y arrojar en forma gráfica las palabras utilizadas de acuerdo a su frecuencia, en este caso, por los encuestados. Aquellos conceptos utilizados con mayor frecuencia se proporcionan en un mayor tamaño de letra dentro de la nube.

En base al resultado de la nube de palabras, podemos observar que el salario es el principal determinante al momento de considerar una propuesta laboral. Este factor, como bien se ha mencionado en reiteradas oportunidades en el desarrollo del presente trabajo, queda excluido del análisis por considerarse un factor determinante en todos los casos dada la coyuntura país, y necesario para el desarrollo de una vida digna.

Respecto al resto de los factores identificados como frecuentemente analizados por los encuestados, podemos observar que aquellos aspectos más destacados son:

- Posibilidad de crecimiento
- Posibilidad de desarrollo profesional (aprendizaje)
- Existencia de un buen clima laboral
- Beneficios empresariales adicionales
- Flexibilidad laboral. En este punto, se relaciona con los horarios, posibilidad de trabajo híbrido o remoto.

Adicionalmente, existen otros factores que fueron mencionados por los encuestados como valoraables al momento de considerar una oportunidad laboral, los cuales se encuentran en la imagen correspondiente a la “nube de palabras”. Sin embargo, en el párrafo precedente se han presentado aquellos aspectos utilizados con mayor frecuencia en la respuesta de los encuestados.

Encuestas a ex trabajadores de la compañía objeto del trabajo de investigación

Una de las herramientas aplicadas para el desarrollo de la metodología de investigación fue la realización de encuestas a colaboradores que hubiesen trabajado en la compañía objeto de análisis, a fines de obtener datos objetivos respecto a las causales de rotación y los motivos que condujeron a su retiro.

Como se mencionó, fueron encuestadas personas que realizaron un retiro voluntario de la organización, es decir, por su propia decisión. El objetivo es poder identificar qué los indujo a tomar tales decisiones, conocer sus experiencias e identificar aquellas alternativas que, de haber sido propuestas por la compañía, hubiesen motivado a su permanencia o no.

Entre las causales que los renunciantes manifestaron se distinguieron los siguientes motivos:

- Falta de flexibilidad. Asociado a la rigidez cultural interna que no permite la realización de trabajo bajo modalidad remota o híbrida
- Excesiva carga laboral
- Necesidad de equilibrio entre la vida personal y laboral. Este punto se complementa con la excesiva carga laboral que requería de la realización de horas extras no retribuidas.
- Propuestas económicas salariales superadoras.
- Distancia. Requerimiento de reubicación geográfica.
- Burocracia y cultura interna no alineada con los requerimientos del nuevo mercado laboral.
- Imposibilidad de crecimiento.
- Falta de desafíos. Trabajos monótonos.
- Clima laboral.

Entrevistas a trabajadores actuales de la compañía objeto del trabajo de investigación.

Se realizaron entrevistas personales a trabajadores actuales de la compañía, pertenecientes a distintas áreas específicas, pero vinculadas con tareas del tipo administrativas o de oficina.

En cuanto a los resultados obtenidos, los empleados manifestaron estar en conformidad con la retribución salarial en comparativa con otras empresas, sin embargo, mencionaron que la

diferencia salarial que hace años atrás existía por tratarse de una empresa prestigiosa, al día de hoy, ya no existe comparado con otras empresas de similar envergadura.

En lo que respecta al clima laboral y cultura organizacional, los entrevistados manifestaron cierta disconformidad. Los resultados arrojaron que la cultura organizacional continúa siendo bastante tradicionalista y burocrática, de modo que las decisiones están concentradas jerárquicamente y las posibilidades de crecimiento son bajas en el sector del tipo administrativo. Para alcanzar niveles de jerarquía, deben haber puestos disponibles como consecuencia de vacantes por jubilaciones de los mandos superiores, ya que quienes llegan a tales niveles, es resultado de su permanencia y larga trayectoria en la compañía (antigüedad).

Otro punto mencionado por los entrevistados corresponde a la excesiva carga de trabajo, que no permite un equilibrio coherente entre la vida personal y profesional. Se destinan muchas horas adicionales para poder cumplir con los plazos de entrega, las cuales generalmente no tienen una retribución económica extra ni días compensatorios, ya que la base del trabajo es el cumplimiento por objetivos. Las tareas deben ser cumplimentadas en los plazos establecidos, sujetos al manejo del tiempo que cuentan durante la jornada laboral de cada colaborador para cumplir con tales vencimientos. Sin embargo, la carga de trabajo es elevada, por lo cual en el horario establecido no resulta viable cumplir con las mismas, requiriendo la realización de horas extras. Tampoco se brindan días compensatorios, sino que muchas veces es el empleado quien debe llevar registro de los días trabajados en exceso, y solicitar permiso para la obtención del día compensatorio, el cual en reiteradas oportunidades no es otorgado.

Respecto a la flexibilidad laboral, no se permite la realización de trabajo en forma remota salvo para cuestiones excepcionales que realmente lo requieran. El tipo de tareas a desarrollar permiten su realización en el ámbito fuera de la oficina, sin embargo, la estructura y funcionamiento organizacional tiene preferencia por concentrar los trabajadores bajo la modalidad tradicional de desempeño laboral: los empleados bajo la supervisión y control directo de sus jefes. Tampoco está permitida la modalidad de trabajo híbrido.

Como último punto de la entrevista, se consultó sobre otros aspectos que consideraran importantes y que la compañía no estuviese ofreciendo; los entrevistados hicieron mención acerca de la falta de capacitaciones o propuestas de desarrollo intelectual como ser convenios o financiación de programas de idioma, cursos, entre otros.

Resultados del Reporte de Sustentabilidad 2022

Para obtener resultado de los índices de rotación experimentados por la compañía en los últimos años y poder brindar un análisis objetivo de los mismos, se recurrió a investigar y observar

los índices de rotación expuestos en el reporte de sustentabilidad anual publicado por la compañía. Se distingue entre países, dado que la compañía opera a nivel global y cuenta con empleados en distintas jurisdicciones, y también por sexo (hombres y mujeres), estableciendo como total un promedio de cada fila y columna en el siguiente Anexo, extraído del reporte publicado.

Figura 6: índices de Rotación

% Rotación de colaboradores/as (solo efectivos)				
	Hombres	Mujeres	Total 2022	Total 2021
Menores de 30 años	29,7%	37,0%	32,0%	23,0%
Argentina	12,3%	27,7%	16,5%	11,5%
Brasil	28,2%	33,9%	30,1%	28,1%
Chile	17,5%	12,8%	16,0%	19,7%
Perú	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%
México	96,5%	68,8%	85,0%	36,3%
España	100%	0,0%	50,0%	0%
Resto del mundo	31,6%	30,4%	31,0%	17,1%
Entre 30 y 50 Años	7,7%	13,7%	9,2%	7,1%
Argentina	4,6%	7,5%	5,1%	3,8%
Brasil	17,0%	17,8%	17,4%	14,7%
Chile	9,1%	11,5%	9,6%	9,9%
Perú	5,0%	18,2%	6,2%	5,2%
México	21,2%	27,1%	23,7%	15,4%
España	0,0%	0,0%	0,0%	42,9%
Resto del mundo	9,7%	7,8%	8,8%	10%
Mayores de 50 años	4,5%	7,9%	5,1%	9,1%
Argentina	4,4%	8,0%	4,9%	9,9%
Brasil	6,6%	7,8%	7,1%	9,1%
Chile	2,8%	4,0%	2,9%	5,0%
Perú	3,4%	25,0%	6,1%	6,3%
México	25,8%	10,5%	17,4%	7,8%
España	0,0%	0,0%	0,0%	0%
Resto del mundo	3,7%	0,0%	3,3%	9,1%

Tal como se observa en el cuadro expuesto precedentemente, en el año 2022, en promedio y considerando ambos sexos y la totalidad de países en los que opera la compañía, el índice de rotación fue del 46,3%; este índice también abarca todos los rangos etarios, conforme la segmentación realizada por la compañía. En base al criterio adoptado por rango etario, dicha segmentación permite distinguir entre 3 tipos de recursos: los que recién se insertan al mercado laboral (menores de 30 años), quienes están consolidados en el mercado laboral (entre 30 y 50 años) y quienes están próximos a retirarse, próximos a la edad jubilatoria (mayores de 50 años).

En base a los índices anteriores, y a los fines del presente trabajo de investigación, el enfoque se concentrará en Argentina, considerando ambos sexos y excluyendo del análisis a aquellos colaboradores que se encuentran próximos al retiro natural (mayores a 50 años). Al

respecto, es posible observar que el índice de rotación de empleados para dicho segmento constituye el 21,6 % anual durante período 2022.

Resultado Encuesta Bienestar 2022

Como último punto analizado, se accedió a los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral para el año 2022. En la misma, los colaboradores actuales de la compañía realizaron una encuesta de formato anónimo y llevada a cabo por una empresa tercerizada, especialista en medir el nivel de satisfacción laboral.

Con posterioridad al procesamiento de los datos por parte de la consultora, los resultados son debatidos en conjunto en cada equipo con sus jefes y analistas; estos últimos manifestaron no estar conformes con los siguientes aspectos:

- **Salario:** El salario ya no era considerado un elemento distintivo de la compañía como si lo era en años anteriores; el sueldo retribuido podría encontrarse en otras compañías del mercado, o incluso mejores propuestas salariales.
- **Falta de flexibilidad:** falta de apertura al trabajo remoto o modalidad híbrida. Muchas de las oficinas situadas en el interior, exigen la reubicación geográfica de colaboradores que se ven obligados a cambiar su lugar de residencia y alejarse de sus familias o vínculos cercanos. Muchos de ellos tampoco logran insertarse completamente, continuando sus estudios terciarios / universitarios / posgrados, turnos médicos, entre otros en su localidad de origen debiendo viajar constantemente, generando un agotamiento físico y mental.
- **Escasa capacitación y fomento al desarrollo continuo del profesional:** otro de los aspectos mencionados por los colaboradores fue la falta de incentivos o destinación de recursos por parte de la compañía a contribuir al continuo desarrollo intelectual de sus colaboradores. En tal sentido, la compañía ofrece una plataforma web a la cual denominan “Universidad XX” que dispone de cursos a los que pueden acceder los trabajadores; sin embargo, no cuentan con el tiempo durante la jornada laboral destinado a utilizarlo en tales capacitaciones y los cursos online tampoco tienen ningún tipo de personalización en base a las preferencias o aptitudes o puesto del empleado. Los trabajadores requieren una mayor intervención y oferta de cursos de idiomas, diplomaturas, posgrados, entre otros, facilitados por la compañía a fines de explotar su potencial.

Análisis de los resultados obtenidos

El propósito de realizar una encuesta destinada al público en general, es decir, a todos los trabajadores que se encuentran en situación laboral activa, consiste en identificar las tendencias que prevalecen en la actualidad en el ámbito laboral y cómo impacta en las decisiones de los trabajadores respecto a las propuestas ofrecidas por las diversas compañías. Con tales resultados, y en conjunto con los relativos a la empresa bajo análisis (encuestas a extrabajadores, entrevistas a trabajadores actuales, reporte de sustentabilidad y encuestas de satisfacción laboral) se procede a complementar tales resultados para obtener una visión generalizada de la situación actual que se presenta en dicha compañía y proporcionar una propuesta que permita mejorar los elevados índices de rotación del personal.

Índices de rotación

La compañía objeto de investigación presenta en los últimos años elevados índices de rotación de personal para este segmento, situándose en un promedio del 21,6% interanual para el período 2022. En base a estos resultados, es importante considerar el impacto que esto conlleva en términos monetarios, eficiencia y en el clima laboral.

Por un lado, la rotación de personal genera alteraciones en los equipos de trabajo: ante la incorporación de un nuevo colaborador en la compañía, éste debe transitar un período de aprendizaje y adaptación que, en base a investigaciones existentes, oscila alrededor de seis meses. Durante dicho período, la nueva incorporación debe aprender sobre la cultura de la empresa, el negocio, cuáles son sus tareas, cuál es su conexión con otras áreas de trabajo, quienes son sus miembros del equipo directo e indirectos (aquellos trabajadores que pertenecen a otras áreas de la compañía pero que sus tareas se encuentran interrelacionadas), construir vínculos, confianza y reducir los tiempos en la ejecución de sus tareas por la propia incorporación de tales conocimientos. En el transcurso de dicho período, existen demoras y pérdidas de eficiencia frente a tareas que el antiguo colaborador ejercía, por lo cual, otros miembros del equipo deben realizar esas tareas hasta que la nueva incorporación logre adquirir la experiencia y conocimiento necesario para su ejecución. Muchas veces esto tiende a generar conflictos en los equipos, sobrecarga de tareas y disconformidad de quienes deben cubrir las mismas de manera temporal, dado que se añaden a sus tareas habituales. Además, otra causal que genera problema de equipos en la compañía en cuestión consiste en que el proceso de capacitación al nuevo integrante es proporcionado por los mismos miembros del equipo.

Las demoras en eficiencia se traducen en pérdidas para la organización. Adicionalmente, la rotación de personal requiere gastos adicionales en reclutamiento: pago a consultoras externas que realizan diversos tipos de evaluaciones técnicas y psicológicas, centros médicos para estudios preocupacionales, capacitación del personal, gastos de traslado o movilidad, y nuevamente, uso del tiempo del sector encargado de recursos humanos en la contratación y selección de dicho personal, que muchas veces llega a instancias definitivas del proceso y el postulante decide no aceptar el puesto, volviendo a empezar el ciclo anteriormente mencionado para cubrir el puesto vacante.

Todo esto, en términos globales, se traducen en costos para la organización e impacta directamente sobre la rentabilidad del negocio. Aunque en términos de ganancias, actualmente el modelo tradicional que mantiene la compañía desde sus cimientos les continúa siendo rentable, si el dinámico contexto y las nuevas exigencias del mercado laboral no son contempladas por la compañía, a la larga, tendrán impacto en su rentabilidad y competitividad.

Esto resulta un elemento clave para identificar que, en algunas organizaciones, indistintamente de los avances de las últimas décadas y clara evidencia de la importancia que ha adquirido el rol de la persona humana dentro de las compañías y su preocupación por su bienestar dado que constituyen un factor clave y estratégico para el éxito de la organización, muchas de ellas aún no lo han implementado ni concientizado al respecto. O quizá sí, pero las políticas empresariales orientadas a la satisfacción del personal aún no terminan de estar totalmente comprometidas y definidas para lograr retener los mejores talentos.

Cultura organizacional

En base a los resultados obtenidos, se ha podido identificar que el principal elemento que debe ser abordado para afrontar la rotación del personal se concentra en la cultura organizacional. Este último concepto es amplio, y abarca distintas aristas que deben ser contempladas. Entre ellas:

Hacia una estructura horizontal

Respecto a la posibilidad de contar con puestos de trabajo más autónomos y participativos versus ambientes de trabajo más rígidos e inflexibles, es posible concluir que la mayoría de los trabajadores en la actualidad opta por un grado superior de independencia. Estos resultados pueden ser asociados a la tendencia que existe en las organizaciones a estructurarse de manera horizontal, brindando la posibilidad de una mayor participación a sus colaboradores y en congruencia con la teoría de la evolución organizacional, dejando atrás las típicas estructuras

verticales y rígidas, en donde prevalece el orden jerárquico y la asignación de tareas del tipo rutinaria y especializada en cada puesto de trabajo, concentrándose la toma de decisiones en los niveles jerárquicos superiores.

En base a la investigación abordada, es posible observar que la empresa en cuestión continúa manteniendo el modelo de estructura tradicional (vertical) que le ha propiciado éxito a lo largo de toda su trayectoria, presentando cierta aversión al cambio y a las exigencias del mercado laboral para adaptarse a los nuevos requerimientos. Sin embargo, es notoria la evidencia que exige un cambio conforme a las nuevas necesidades de los trabajadores para mantenerse competitiva, otorgándole mayor valor e importancia a las demandas de sus recursos humanos.

Un modelo de éxito en el pasado no es garantía de éxito futuro si las organizaciones no responden ante los cambios que demanda el entorno.

Flexibilidad laboral

Otro de los factores inductores de la rotación de personal en la compañía y que, actualmente, constituye uno de los elementos más demandados por los trabajadores del mercado laboral es la flexibilidad.

El avance de la tecnología ha facilitado el desarrollo de manera remota de miles de puestos de trabajo, los cuales se vieron multiplicados como consecuencia de la pandemia en el año 2020 obligando a las compañías a reinventar sus procesos de trabajo para que pudiesen continuar con su operatoria habitual y sufrir el menor impacto posible del aislamiento. Si bien existieron actividades consideradas esenciales que exigieron la presencia física de los trabajadores (como es el caso de la industria fabril), una gran cantidad de puestos de trabajo fueron adaptados para poder ser ejecutados desde el hogar particular de cada colaborador. Todo esto puso en evidencia que no se requería la presencia física del trabajador en oficinas para el desarrollo de muchos puestos de trabajo. Si bien esto se dio como consecuencia de una crisis originada por una pandemia mundial, es decir, un factor externo que obligó a cumplir con tales exigencias, la nueva modalidad llegó para quedarse y los trabajadores comenzaron a demandar un mayor grado de flexibilidad para sus puestos de trabajo: desde la posibilidad de trabajo remoto, modalidad híbrida, flexibilidad de los horarios de ingreso y egreso adaptándolo a sus necesidades diarias, cumplimiento por objetivos, entre otros. No solo el trabajador comenzó con nuevas exigencias, sino que muchas compañías optaron por continuar con esta modalidad aún superada la crisis de la pandemia, traduciéndose en importantes ahorros de costos edilicios. A raíz de esta situación, muchos colaboradores decidieron abandonar sus puestos de trabajo en

compañías que retornaron a la modalidad 100% presencial, en preferencia de otros que ofreciesen una modalidad flexible.

Adicionalmente, este contexto favoreció que el alcance del mercado laboral expandiera fronteras por encima de los límites geográficos del lugar de residencia de las personas y compañías, permitiendo ofertas de trabajo para el exterior sin la necesidad de reubicación geográfica y percibiendo haberes en una moneda extranjera, generando aún un mayor incentivo para el trabajador a dejar sus puestos de trabajo que requieren la presencia física en oficinas. Esta nueva modalidad también se tradujo en ahorro de costos de movilidad y tiempo para el trabajador, y significó una reducción en los niveles de estrés en su vida cotidiana.

Ante dicha situación, resulta importante analizar la compañía bajo investigación, la cual se constituye por dos grandes grupos de trabajadores: aquellos abocados a las tareas fabriles (operarios de planta) y quienes realizan tareas de oficina (administración, ventas, comercio exterior, sociedades, contabilidad, etc.). Como se mencionó en varias instancias del presente escrito, el análisis se concentra en aquellos trabajadores de oficina. Previo a la pandemia, la compañía exigía trabajo presencial por parte de estos. Posteriormente a ello, volvió a dicha modalidad. Muchos colaboradores pertenecen a jurisdicciones lejanas a la oficina de trabajo, por lo cual, comenzaron a demandar mayor flexibilidad ante la compañía. Sin embargo, la estructura tradicional y rigidez no dieron espacio a una modalidad híbrida, de modo que actualmente los colaboradores deben asistir de manera cien por ciento presencial. Si bien algunas oficinas geográficamente dispersas tendieron a probar la incorporación de este sistema, no fue experimentado como un estándar para todas las oficinas administrativas de la compañía; esto fue mal visto por el resto de los colaboradores cuya oficina no implementaba dicha práctica, por lo cual se dio marcha atrás y se volvió a la presencialidad al 100%.

He aquí una clara evidencia de insatisfacción por parte de quienes se vieron en desventaja y también una falta de respuesta y adaptación por parte de la compañía a uno de los requerimientos más solicitados actualmente por los colaboradores.

Esto ha generado en los últimos años un retiro voluntario de los trabajadores por tal motivo, poniendo en relevancia su bienestar emocional y la cercanía de sus vínculos emocionales por sobre el trabajo, buscando trabajos que ofrecieran mayores condiciones de flexibilidad. Esta situación que se ve reflejada en los elevados índices de rotación de personal experimentado por la compañía en los últimos años, en su Reporte de Sustentabilidad, como así también en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a extrabajadores y trabajadores actuales de la compañía.

Competencia empresarial por los mejores recursos

Como se menciona en el apartado precedente, muchas compañías del mercado ofrecen modalidades de trabajo flexibles que resultan más atractivas para los trabajadores, generando que mucho de los colaboradores de la empresa objeto de investigación opten por aceptar otras propuestas laborales, elevando los índices de rotación de la compañía bajo análisis.

Comparando con otras compañías que existen en el entorno, es posible observar que aquellas más exitosas son las que han respondido con rapidez a las nuevas demandas de los trabajadores (y del entorno en general), incluso, logrando captar los mejores talentos y así, obtener niveles de capital intelectual suntuosos que contribuyen al desarrollo de nuevas metodologías, procesos y compromiso interno para con la empresa. Un ejemplo claro de estas compañías es MercadoLibre o Accenture; se trata de compañías que desde hace algunos pocos años han logrado captar la atención de los mejores talentos mediante propuestas atractivas para los trabajadores que involucran sueldos competitivos, paquetes de beneficios corporativos, cultura flexible, programas de capacitación, entre otros.

La cartera de propuestas laborales a la que tienen acceso los trabajadores en la actualidad es muy variada y amplia, favorecida por el creciente uso de la tecnología en nuestro desarrollo cotidiano. En base a los resultados de la encuesta, es posible observar como la manera tradicional de buscar empleos de manera presencial es prácticamente inexistente. El desarrollo tecnológico ha facilitado la búsqueda y postulación en línea sin la necesidad de moverse del hogar y ha permitido el acceso a diversas propuestas laborales, concentradas todas en un mismo sitio web, con la posibilidad de aplicar criterios de filtrado en base a la experiencia, preferencias personales, tipo de profesión y modalidad de trabajo a conveniencia del empleado interesado.

Una de las plataformas más utilizadas es LinkedIn, que funciona como una especie de blog en donde se permite compartir ideas, fotos, comentarios vinculados con el ámbito laboral o académico; es decir, permite compartir con los usuarios las experiencias, crecimiento profesional; es similar al uso de Facebook, pero con contenido profesional y académico. Allí participan tanto las personas que se encuentran en búsqueda de empleos o que deseen compartir sus experiencias actuales, y empresas o consultoras que ofrecen empleos. De hecho, ya no es solo el trabajador quien se postula en las propuestas existentes, sino que las empresas utilizan la plataforma para recopilar datos de los diversos talentos y ser ellas mismas quienes ofrecen directamente propuestas laborales a los trabajadores que reúnan sus perfiles requeridos, aunque ello implique “robarlos” de sus puestos actuales de trabajo. Esto ha generado un aumento en la

competencia empresarial por captar los mejores talentos, exponiendo a las organizaciones al desafío de redefinir sus mejores propuestas de modo que resulten atractivas para incentivar que los trabajadores prefieran una compañía por sobre otra.

Salario

Cuando hablamos de salario, tendemos a relacionarlo con el salario en términos monetarios. Sin embargo, existe otro componente no monetario que fue mencionado en apartados anteriores del presente trabajo, referido al concepto de “salario emocional”. Cuando hablamos de salario emocional, nos referimos a todos aquellos beneficios adicionales que la compañía ofrece al colaborador diferentes al dinero.

En lo que respecta al salario monetario, según el último relevamiento efectuado por INDEC el 18 de octubre de 2023 (período en que fue realizada la encuesta), el valor de una Canasta Básica Total es de \$319.422,04. La Canasta Básica Total se calcula a partir de la Canasta Básica de Alimentos, con la inclusión de bienes y servicios no alimentarios como vestimenta, transporte, educación, salud, entre otros. Es decir, que las personas necesitan aproximadamente \$320.000 para no caer en la pobreza; sin embargo, en base a los resultados de la encuesta, el mayor porcentual de encuestados perciben ingresos poco superiores a dicho nivel mínimo de pobreza.

Si bien en la metodología implementada se consultó a los participantes respecto a los aspectos más significativos al momento de considerar una propuesta de trabajo y tanto en los porcentuales obtenidos como en la nube de palabras generada a partir de los resultados de la encuesta se destacó como primer factor el salario monetario, a los fines del análisis de la presente investigación se decidió no considerar a dicho factor dado la coyuntura país que nos encontramos atravesando, caracterizado por niveles elevados de inflación y desempleo; la retribución monetaria es de vital importancia para cubrir necesidades básicas que cada vez exigen un mayor costo de vida y menos posibilidades de ahorro para la población en general. Sin embargo, en este punto es importante recalcar que los colaboradores actuales y anteriores, manifestaron estar de acuerdo con que el salario ofrecido por la compañía es coherente; no obstante, reconocieron que, en períodos anteriores, resultaba altamente competitivo en comparación con otras compañías del mercado de la misma envergadura. Actualmente, la compañía se ha nivelado en términos salariales con otras, dejando de ser tan atractiva y competitiva como solía serlo, considerando el prestigio y alcance que la caracteriza. En otros términos, la empresa ha perdido dicha característica distintiva y competitiva como centro de atracción de talentos (basado sólo en los términos monetarios del salario).

En base a los resultados obtenidos de la encuesta, es posible asociar que las preferencias de los individuos relativas al bienestar laboral, flexibilidad, compensaciones, beneficios corporativos y todo aquello que constituye un aspecto cualitativo de valor para los colaboradores, adicional al salario en términos monetarios, se corresponden con un concepto novedoso en materia de gestión de recursos humanos denominado “salario emocional”.

En base a los resultados de la investigación, más del 50% de los encuestados manifestaron no tener conocimiento acerca de lo que significa este concepto o nunca haber escuchado hablar de ello. Esto evidencia que es un concepto que se encuentra inserto en muchas organizaciones y es altamente demandado por los trabajadores en la actualidad, sin embargo, muchos desconocen la existencia del concepto como tal y el valor agregado que proporciona en las organizaciones.

Es responsabilidad de cada organización interiorizarse al respecto y ofrecer un paquete de beneficios adicionales que motiven al colaborador más allá de la oferta económica, poner en conocimiento a sus empleados acerca de tales beneficios y retribuciones adicionales y explicar que todo ello forma parte de un concepto novedoso denominado salario emocional. ¿Emocional? Se lo define así dado que impacta en la percepción de bienestar que el colaborador perciba de su trabajo por los reconocimientos adicionales que percibe dentro de ella.

No solo es de importancia para el colaborador, sino que muchas organizaciones en la actualidad tampoco consideran la relevancia de este concepto que cada vez tiene mayor injerencia en el ámbito empresarial. Reconocer su importancia y desarrollarla, como un aspecto clave en la gestión empresarial de recursos humanos, resulta de vital importancia para el éxito empresarial y el bienestar de la comunidad interna de la organización. Entre los componentes del salario emocional más requeridos para la compañía bajo análisis, se identifican los siguientes:

Posibilidad de crecimiento

. Para alcanzar niveles de jerarquía en la compañía, deben existir puestos disponibles como consecuencia de vacantes por jubilaciones de los mandos superiores, ya que quienes llegan a tales niveles, es el resultado de la antigüedad en la compañía. Son muy pocos los casos en que personas de media edad (en términos de edad laboral) se encuentra en puestos jerárquicos.

En este punto, es posible determinar que la carrera dentro de la compañía es del tipo vitalicia y muy rara vez se contratan personas externas para cubrir puestos jerárquicos, independientemente de que cuenten con aptitudes para realizarlo. Es más bien, un reconocimiento a su trayectoria y dedicación.

En la nueva era del mercado laboral, las oportunidades jerárquicas adaptadas a las competencias y conocimientos es mucho más amplia respecto a décadas atrás, de modo que hay muchos jóvenes que experimentan liderazgo en nuevos lugares de trabajo, pero no es el caso de la compañía.

Posibilidad de capacitación

Si bien existe la posibilidad de que la compañía financie ciertos cursos académicos, generalmente son exclusivos del área a la que se desarrollan los trabajadores y de modalidad compartida, de modo que los miembros participantes no pueden acreditar su participación en el curso mediante su certificado personal, dado que se contrata un usuario y es compartido internamente entre el equipo en salas de reunión.

Adicionalmente, en lo que respecta a las posibilidades superiores de desarrollo profesional como ser el cursado de diplomaturas, especializaciones o posgrados, solo pueden acceder los niveles jerárquicos superiores; en el caso de determinadas diplomaturas, los analistas (nivel jerárquico más bajo del sector administrativo) solo pueden acceder bajo autorización de su líder de área, con previa autorización del presupuesto asignado por centro de costos. Esto genera desventajas e insatisfacción entre los miembros del mismo equipo que son autorizados a realizarlos versus quienes no, y respecto a otras áreas que no pueden acceder a los mismos beneficios. Es otra evidencia clara de la burocracia interna y la cultura rígida organizacional.

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten identificar aquellos aspectos valorados por los trabajadores en términos generales, es decir, sin distinción por tipo de industria ni sector. El objetivo es detectar aquellas tendencias y comportamientos que el mercado laboral actual exige, y comprender cómo las organizaciones de hoy en día afrontan este desafío. Poder identificar las estructuras de las organizaciones actuales, comprender si responden ante las demandas de los colaboradores y del entorno, si cuentan con espacios propicios para el desarrollo personal y profesional y si constituyen un entorno atractivo como ambiente laboral donde los mejores talentos se sientan atraídos a pertenecer y permanezcan en la compañía.

Contribuciones

En base a los resultados obtenidos a partir de la recolección de datos relativos a las causales que inducen a la rotación del personal en la compañía, los aspectos valorados por los trabajadores al momento de considerar una oferta laboral y las preferencias asociadas a su desarrollo profesional, fue posible identificar ciertos aspectos actuales en la compañía bajo análisis que, de ser abordados, permitirían disminuir la problemática asociada con la elevada rotación del personal.

En primera instancia, es posible asociar los resultados obtenidos con las características propias de una cultura rígida y estructura vertical. Esto implica que las decisiones se concentran en los más altos niveles jerárquicos y se asignan las tareas por departamentos o áreas, bajo la supervisión de cada jefe, quien, a su vez, reporta a un mando superior. Cada trabajador de línea a nivel operativo recibe una asignación específica de las tareas a realizar, las cuales son de carácter rutinario y no poseen participación en la toma de decisiones. Bajo esta estructura, se asocian los resultados obtenidos en la falta de posibilidades de participación en la toma de decisiones por los niveles más bajos de la pirámide organizacional (las decisiones son tomadas por los niveles superiores del organigrama), falta de posibilidades de desarrollo profesional tanto a nivel interno (crecimiento en la estructura jerárquica) como así tampoco en cuestiones académicas o vinculadas con el desarrollo de habilidades propias del trabajador (acceso a capacitaciones, cursos, posgrados, entre otros).

En ese tipo de estructuras, del tipo tradicionalista, se busca maximizar la eficiencia del trabajador para alcanzar el éxito organizacional mediante la especialización en sus tareas diarias. De este modo, la compañía no tiende a centrar su atención en el rol de los empleados como recursos valiosos y estratégicos en la toma de decisiones, para lo cual es necesario desarrollar e implementar políticas internas para su motivación y crecimiento. Para ello, la organización en cuestión debería trascender hacia una estructura horizontal, en donde se fomenta un ambiente más colaborativo y enfocado en la valoración de los colaboradores como recursos estratégicos clave dentro de la organización.

Si bien la compañía ha logrado un éxito admirable durante su trayectoria, dicho modelo de negocio ha funcionado en concordancia con la visión de negocios que la comunidad compartía en el pasado. Ante un entorno dinámico y cambiante, en donde es cada vez más notoria la importancia de los recursos humanos y capital intelectual dentro de la organización, es posible observar en los índices de rotación que existe cierto grado de insatisfacción de las necesidades que hoy buscan cubrir los empleados en su lugar de trabajo. Esto demuestra la necesidad de

que la compañía deba ajustarse a los requerimientos del mercado actual si desea continuar siendo competitiva y contando con capital intelectual que otorgue un valor agregado y diferencial dentro de la compañía.

Frente a todo lo mencionado y en base al abordaje realizado por el presente trabajo de investigación, se propone un plan de transformación que incluya los diversos aspectos que serán detallados a continuación.

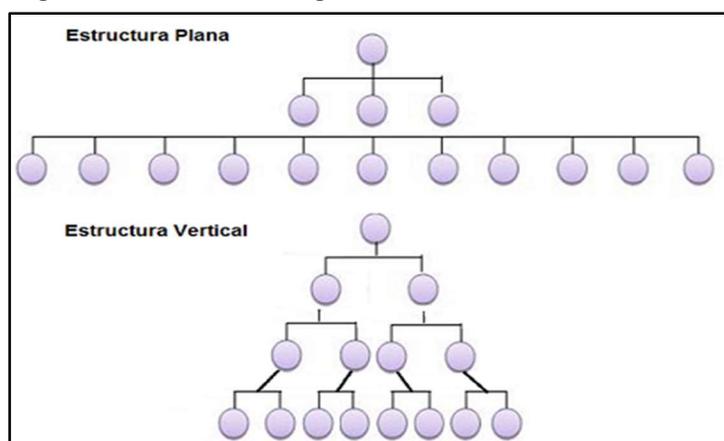
Cultura organizacional

Rediseño de la estructura organizacional

El desafío principal para esta empresa, entonces, consiste en una propuesta de transformación de la cultura interna y estructura organizacional, aplanando los eslabones jerárquicos hacia una estructura más flexible, que permita la participación y autonomía de los colaboradores en su labor diaria. Para poder hacer frente a ello, se propone redefinir el organigrama y reducir los niveles jerárquicos, para de este modo lograr una estructura tendiente a la horizontalidad.

Con esta reestructuración, se facilita la descentralización de departamentos y permite la colaboración más dinámica entre los miembros de estos, a fines de lograr sinergia empresarial y trabajar como un todo unificado, en búsqueda de resultados conjuntos para el éxito empresarial y no centralizar el éxito y cumplimiento de cada departamento como unidades separadas.

Figura 7: Estructuras organizacionales



Nota. Tomado de Estructura organizativa vertical. (2014, 27 agosto). Enciclopedia Financiera. <http://www.encyclopediainanciera.com/definicion-estructura-vertical.html>

Adicionalmente, el tipo de estructura horizontal promueve el trabajo en equipo. El trabajo en equipo va más allá que un simple grupo de personas que trabaja para un objetivo en común. Conforme se define en una publicación de la IESE Bussiness School [Escuela de Negocios]:

Trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común. Ello supone entender las interdependencias que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras a la consecución de esa meta (misión) común. Cada miembro del equipo tiene una concreta personalidad y unas habilidades, conocimientos y experiencias específicas que aportar, que se diferencian de las del resto de miembros del equipo. Es decir, cada miembro tiene una aptitud y posición determinadas. Todas han de manifestarse, entrar en juego y relacionarse entre sí coordinadamente en pos del objetivo. Todas son importantes para la eficacia del trabajo en equipo. (Wilkinson & Cardona, 2006)

Uno de los inconvenientes que se presenta respecto a la asignación específica de tareas, propia de la estructura verticalista actual de la compañía, se relaciona con la dificultad de que ante ausencia de un trabajador (por diversas razones), la tarea no pueda ser ejecutada por otro, dado que sólo la persona que realiza esa tarea es quien sabe hacerla y los otros miembros no pueden reemplazarlo. Mediante la propuesta del aplanamiento de la estructura organizacional y la tendencia hacia un ambiente colaborativo este impedimento podría ser superado, generando los espacios de aprendizaje y manuales de información necesarios, para que de este modo los trabajadores tengan conocimiento sobre las tareas a realizar por otros miembros y puedan trabajar de manera colaborativa e integrada, en conjunto con otras áreas, para el éxito empresarial, logrando sinergia.

La propuesta entonces, en este apartado, se centra en abandonar los viejos patrones de comportamiento empresarial sujetos a una cultura verticalista con asignación de funciones específicas a cada puesto de trabajo, en donde los colaboradores no cuentan con posibilidades de desarrollo profesional ni crecimiento en la organización y en donde cada departamento u área trabaja de manera independiente, buscando cumplir los objetivos propios de cada sector sin tener presente la interrelación que existe entre todas las áreas de la compañía (incluso con las operativas), por una estructura del tipo horizontal que promueva la descentralización de los departamentos para la toma de decisiones, pero que haga énfasis en el trabajo colaborativo y tenga en cuenta la relación de los diferentes sectores como un todo unificado, para que en conjunto contribuyan al éxito de la organización.

Planes de desarrollo profesional

Dado que uno de los principales motivos de la rotación de personal y falta de satisfacción de los trabajadores actuales, obtenidos a través de la presente investigación, se centra en la falta de propuestas empresariales para el desarrollo profesional (diplomaturas, cursos, posgrados, capacitaciones, etc.), se propone el desarrollo de un programa de formación profesional, sujeto a las aptitudes, preferencias y profesión de cada colaborador.

Para que ello sea posible, el área de Recursos Humanos deberá:

- Designar un mentor para cada colaborador, quien pueda llevar adelante encuentros con cada uno de ellos a fines de determinar sus intereses, y definir un plan de desarrollo de manera conjunta, para determinar una propuesta de formación adaptada a las necesidades y perfil del trabajador.
- Celebrar convenios con diversas universidades del país que permitan la inscripción y concurrencia de los colaboradores, como parte del alumnado. En este punto, es necesario destacar que no solo implica la facilitación gratuita de educación a los trabajadores, sino también, una propuesta que abarque diferentes opciones de descuentos para que los colaboradores puedan llevar adelante, como ser en el caso de cursos de idiomas.
- Proporcionar una plataforma de “E-learning” donde se ofrezcan diversos cursos de acceso libre y contenido de interés, asociado al perfil y categoría de cada colaborador. En base al plan de desarrollo definido entre colaborador y mentor, la web mostrará aquellos cursos que mejor se adapten a los intereses y perfil del trabajador. Adicionalmente, podrá acceder a cualquier otro curso o tutorial disponible en la web.
- Realizar un seguimiento del avance de los colaboradores en su plan de desarrollo profesional. En caso de detectar abandono del cursado, realizar encuentros para consultar los motivos e incentivar a la continuación de este.
- Brindar días de ausencias permitidas por estudio o examen, sin necesidad de que el trabajador se encuentre presionado por deber asistir a realizar sus actividades laborales tales días.

Mediante esta propuesta se pretende satisfacer un requisito altamente demandado por los trabajadores de la actualidad y que determinan uno de los principales factores de atracción en la propuesta laboral de las compañías del mercado. Las nuevas generaciones buscan continuar su desarrollo profesional y valoran aquellas empresas que proporcionan estas ofertas.

Proponer un plan de desarrollo profesional mantiene a los empleados en un desafío personal constante y contribuye al logro de sus objetivos particulares, proporcionando una mayor satisfacción con él mismo y el entorno donde trabaja, y de este modo, sentirse motivado para permanecer en la empresa que proporciona estos desafíos.

No solo contribuye a la disminución de la rotación del personal ante la búsqueda de otras propuestas laborales externas que permitan su desarrollo profesional, sino también, contribuyen a explotar el potencial y las habilidades de la persona, traduciéndose en mejoras de su desempeño para con la compañía y un mayor compromiso hacia el logro de los objetivos empresariales.

Onboarding para nuevos ingresos

La propuesta está orientada a la elaboración de un programa de “Onboarding” para los nuevos ingresos en la compañía, que permita mitigar el impacto en el equipo de trabajo frente a la renuncia de un colaborador y la incorporación de uno nuevo, como así también disminuir el estrés asociado a la integración del nuevo puesto de trabajo para el nuevo ingresante.

Como se mencionó reiteradas veces en el desarrollo del presente trabajo, cuando se efectúa una nueva incorporación, la persona requiere de un tiempo de adaptación en el puesto para conocer las tareas y la empresa en general. Durante ese período, el nuevo colaborador no es completamente eficiente, pudiendo generarse conflictos dentro del equipo por las tareas restantes que deben ser redistribuidas.

Para mitigar estas consecuencias, se propone un plan a ser implementado para las nuevas incorporaciones, el cual tendrá de una duración de 3 semanas, contemplando lo siguiente:

- El área de Recursos Humanos, al momento del ingreso de la nueva incorporación debe proporcionar toda la inducción necesaria acerca de la compañía, su funcionamiento, negocios y la interrelación entre cada uno de ellos. Dicha introducción se desarrollará en el plazo de una semana, con el uso de videos interactivos que permitan la comprensión general de la empresa. Finalizada cada jornada, se propone generar espacios de encuentro para evacuar las posibles dudas que pudiesen existir.
- Durante las 2 semanas siguientes a la introducción, el colaborador tendrá a su disposición el acceso a una plataforma web (nube) donde disponga de diversos tutoriales, organizada por área y divisiones, de modo de facilitar el aprendizaje del nuevo colaborador en las tareas a realizar. Será una interfaz de usuario amigable y fácilmente comprensible.

En la misma nube, se propone generar un foro de consulta para canalizar preguntas y respuestas. Adicionalmente, se propone implementar un chatbot, que, mediante el uso de Inteligencia Artificial, las respuestas sean acumuladas y retroalimentadas para tener la información de manera pertinente al momento de ser requerida.

De esta forma, mejoraría y facilitaría el proceso de aprendizaje de la nueva incorporación y liberaría al resto de los miembros del grupo de la tarea de enseñar cuestiones que pueden ser fácilmente interpretadas mediante el uso de aplicativos.

Figura 8: IA en las empresas



Tomado de <https://www.elalternativa.com/aplicaciones-inteligencia-artificial-empresas/>

El resultado de dicha implementación no solo reduciría los problemas de equipo, sino que permitirá reducir el estrés asociado a la adaptación de un nuevo trabajo para la reciente incorporación, reduciendo las posibilidades de abandono voluntario temprano por falta de adaptación, como así también brindará las bases sólidas para poder desarrollarse en el nuevo puesto de trabajo con confianza y mayor eficiencia, en el menor tiempo posible.

Adicionalmente, la existencia de manuales y tutoriales permitirán que los trabajadores puedan conocer las tareas que desarrollan sus pares, de modo que, ante ausencias por causas diversas, puedan ser ejecutadas por otros colaboradores y se propicie un ambiente laboral colaborativo y flexible.

Posibilidades de crecimiento

El desafío de mayor responsabilidad en la de toma de decisiones y contar con posibilidades de crecimiento interno en la organización, son otros de los factores altamente demandados en la actualidad por los trabajadores; tanto en el mercado laboral como para la compañía en cuestión. Sin embargo, en base a los resultados obtenidos en el presente proyecto, las propuestas de crecimiento en la compañía no son suficientes y generan insatisfacción y retiro del personal en búsqueda de mejores oportunidades en el mercado laboral. Para poder mitigar

el impacto de ello, se propone a la compañía rediseñar la propuesta de desarrollo interno empresarial para sus colaboradores.

Actualmente, como se mencionó, las posibilidades de crecimiento están sujetas a la trayectoria y antigüedad del trabajador dentro de la empresa, es decir, en base al tiempo de prestación de servicio de la compañía. Solo es posible crecer cuando se efectúa una vacante por retiro a causa de jubilación (o algunas otras causales, en ciertos casos). Al rediseñar la estructura organizacional, tendiente a un trabajo más colaborativo y autónomo en la toma de decisiones, se propone que sean asignados roles internos dentro de cada subgrupo, de modo que implique mayores desafíos para tales colaboradores. Dejar atrás la asignación específica de tareas rutinarias y orientar hacia un esquema de trabajo desafiante, crear subgrupos y definir sublíderes internos que puedan guiar proyectos, y combinar la estructura de manera orgánica. Intercambiar los líderes entre proyectos, de modo que interactúen con distintos grupos de personas y puedan compartir sus conocimientos y habilidades, motivando al resto de los colaboradores a vivir diferentes experiencias y enriquecerse de los conocimientos de personas más experimentadas.

Es, además, una forma de reconocer las capacidades y aptitudes de personas sobresalientes y desafiarlas al crecimiento constante. Esto se traduciría en mayores niveles de satisfacción del personal, interés en permanecer en la compañía y consecuentemente reducción de los índices de rotación, como así también, mayor compromiso personal como miembro de la organización dispuesto al cumplimiento y éxito empresarial.

Flexibilidad empresarial

Entre los principales motivos de rotación del personal y disconformidad por parte de los trabajadores actuales, se atribuye a la falta de flexibilidad por parte de la empresa: se exige la asistencia cien por ciento presencial a las oficinas requiriendo muchas veces la reubicación geográfica, no hay espacio para un esquema híbrido o remoto, se debe cumplir horarios establecidos y se generan situaciones incómodas para los trabajadores cuando deben solicitar permisos por trámites personales. Para ello, se propone elaborar un informe de “Políticas Flex”, al cual los trabajadores puedan acceder a diversos tipos de beneficios que proporcionen un entorno de trabajo más flexible y orientado al bienestar del personal. Entre los aspectos que se propone incorporar en el manual de Políticas Flex, se incluyen:

- ***Ofrecer horarios de trabajo comprimidos o días flexibles:***
 - Proporcionar la posibilidad de trabajar media jornada un día a la semana, con recupero de las horas solicitadas en las semanas subsiguientes, dentro del mes de ejecutada la opción.

- Proporcionar a los trabajadores la posibilidad de ingresar una hora antes o una hora después del horario habitual de ingreso. Los mismos efectos se aplicarán sobre el horario de salida.
- Ofrecer la posibilidad de contar con 1 día al mes libre, en época de baja. Es decir, donde no exista elevada carga laboral.
- Proporcionar 8 horas al mes para la realización de trámites personales, sin necesidad de brindar demasiados detalles. Esto se conoce como "política de sin preguntas" para ausencias.
- **Incorporación de modalidad híbrida:** configurar un esquema de asistencia a la oficina de manera combinada entre la presencialidad y trabajo remoto. Se establece una propuesta de asistir 2 veces a la semana a la oficina, cumpliendo con una asistencia de 8 veces al mes. En aquellos casos en donde el trabajador pertenezca a otra localidad, se brindará la opción de agrupar los días de asistencia de manera corrida durante la semana, a fin de cumplimentar la cantidad de asistencias requeridas para el mes. La empresa deberá proporcionar la tecnología y recursos necesarios para facilitar el trabajo remoto.

Para la implementación de este esquema, será necesario reorganizar el rol del departamento de Recursos Humanos en la organización y su gestión. Será necesario la implementación de legajos virtuales, abandonando la modalidad de papel, para poder realizar una actualización y seguimiento de manera pertinente e inmediata.

Las Políticas Flex quedarán a decisión de cada colaborador, debiendo notificar formalmente a su líder de área y responsable de Recursos Humanos acerca de la opción a ejecutar. Aquellas decisiones que impliquen un cambio del horario laboral, fecha de vacaciones u opción de trabajo remoto (entre otros) requerirán ser notificadas y autorizadas por la compañía, e incorporadas al legajo personal del trabajador. Dicho procedimiento deberá ser ejecutado ante cada cambio optado por el trabajador.

Por otra parte, las opciones flex ejercidas de manera diaria (como ser, días flexibles, días por examen, turnos médicos, etc.) no requerirán aviso anticipado a Recursos Humanos, sino que se podrán coordinar de manera directa con el líder de cada equipo.

Para poder realizar un mejor seguimiento, se propone a la empresa incorporar el uso de alguna plataforma virtual a disponibilidad de cada colaborador, al cual pueda acceder con su mail laboral, a los fines de solicitar e informar ausencias, vacaciones, días de examen, licencias por enfermedad. Ello facilitará la comunicación por parte del colaborador al departamento de Recursos Humanos y la gestión de este último, tanto para considerar novedades al momento de

realizar las liquidaciones salariales mensuales, como así también contar con el seguimiento de cada colaborador.

Compensaciones e incentivos no monetarias

Otro factor identificado, a través de la presente investigación, como propulsores de la rotación del personal en la compañía es la falta de beneficios no monetarios. Esto es otro de los generadores de un clima de insatisfacción dentro de la organización y puede inducir a los trabajadores a sentirse más atraídos por otras propuestas existentes en el mercado laboral que le ofrezcan este tipo de compensaciones adicionales.

Frente a este dilema, se ofrece una propuesta para la compañía que considere las siguientes compensaciones:

- Beneficios personalizables para que los empleados elijan lo que mejor se adapte a sus necesidades
- Entregar un voucher de consumo utilizable en supermercados, verdulerías, carnicerías o para la carga de combustibles, con un tope mensual por colaborador.
- Implementación del aplicativo “Gympass”, plataforma que permite el uso de diversas redes de gimnasios a opción del trabajador en base al importe que esté dispuesto a abonar. Existen diversos tipos de planes con diversas tarifas, a opción del colaborador, en función a la cercanía y preferencia del gimnasio. No solo propone una red amplia de centros de ejercicio físico, sino también, acceso a asesoramiento nutricional y cuidado de la salud física y mental.
- Bonos en base al desempeño y cumplimiento del plan de desarrollo profesional, individualizado para cada trabajador.

Actualmente, la compañía cuenta con el beneficio de un bono anual basado en el desempeño del área o sector en general. Esto genera en muchos casos el fenómeno conocido como “holgazanería social”, de modo que, al basarse el bono según el desempeño del grupo, puede ocasionar que algunas personas tengan un desempeño deficiente, pero se vean igualmente beneficiadas respecto a otras que dedican mayor tiempo y esfuerzo en su trabajo. Para una mejor comprensión, se define el concepto mencionado como:

La holgazanería social es la tendencia a ejercer menos esfuerzo en una tarea cuando los esfuerzos de un individuo forman una parte no identificable de un grupo que cuando la misma tarea es realizada estando solo. La experiencia de trabajar en grupo puede llevar a las personas a esforzarse menos siendo el

desempeño menos eficiente. A priori, algunas de las causas son la falta de motivación y los problemas de organización y coordinación. (Lobato R. , 2017)

Se propone individualizar el seguimiento y evaluación de desempeño, a fines de motivar y reconocer a quienes se destacan, pero también para reconocer deficiencias en otros y proponer planes de mejora y soporte, a fines de mejorar su desempeño y brindar acompañamiento en los motivos que así lo requieran.

- Reconocimiento económico por obtención de título de grado y posgrado y día libre: brindar incentivos a la culminación de estudios y desafío personal de cada colaborador, así como generar motivación y reconocimiento mediante día de descanso en ocasiones especiales.
- Beneficios de reintegro de gastos o convenios con guarderías para acompañar a los trabajadores/as que tienen hijos pequeños y requieren de cuidado durante la jornada laboral de sus padres.

Soft & Power skills (habilidades blandas y de empoderamiento)

Otro de los factores cruciales en una organización es el clima organizacional. Cuando hablamos de clima organizacional, nos referimos a un conjunto de variables que influyen sobre el bienestar o malestar laboral, dependiendo de la gestión e importancia brindada por la compañía en cada una de ellas. Estas variables son competencias y atributos personales que van más allá de las habilidades técnicas y específicas de una profesión. Estas habilidades son fundamentales para el éxito en el ámbito laboral y son aplicables en una variedad de contextos profesionales.

Existen 3 tipos de habilidades que un colaborador puede desarrollar, en mayor o menor medida, y crear un perfil profesional interesante y sobresaliente. Estas capacidades se complementan entre sí. Las mismas se clasifican en:

- *Habilidades duras o Hard Skills.*
- *Habilidades Blandas o Soft Skills.*
 - Creatividad e innovación.
 - Liderazgo de equipos.
 - Trabajo en equipo.
 - Capacidad de adaptación.
 - Comunicación efectiva.
 - Trabajo en equipo.
 - Inteligencia emocional.

- Gestión del tiempo.
- Resolución de conflictos.
- *Habilidades de empoderamiento o Power Skills.*
 - Autoconfianza / seguridad.
 - Autoliderazgo.
 - Mentalidad Flexible.
 - Innovación.
 - Automotivación.

Las primeras son aquellas que un individuo adquiere en base a su conocimiento técnico y estudios; y pueden incrementarse mediante la formación profesional o técnica y actualización del trabajador.

Las segundas, son aquellas competencias referidas a la capacidad de influencia e interrelación con otros individuos y logro de resultados.

Por último, las terceras son aquellas que surgen del agregado de las habilidades soft en conjunto con la integración de competencias emocionales y técnicas; es decir, son atributos que el profesional desarrolla para mejorar su rendimiento y garantizar mejores resultados. Consiste en habilidades que están por encima de la media; son talentos capaces de resolver diversas situaciones y transformar los resultados de la empresa.

Las Soft y Power skills, si bien tienden a ser “innatas” en la personalidad de los individuos, todos pueden desarrollarlas con mayor o menor facilidad, para convertirse en profesionales más completos. No solo dan lugar a mejores talentos, sino que se traslada directamente sobre el desempeño y gestión de los líderes en la organización. Como se cita:

Las habilidades para la vida y la carrera tienen un carácter social y emocional y permiten navegar la complejidad de los ambientes en los que nos desarrollamos. Estas habilidades incluyen: flexibilidad y adaptabilidad, iniciativa e independencia, habilidades sociales e interculturales, productividad, liderazgo y responsabilidad.
(Maggio, 2018)

El desarrollo de estas habilidades potencia el rendimiento empresarial. En la actualidad, ha quedado en el pasado la definición del jefe como autoridad de quien se recibía órdenes y debía marcar cierta exigencia y control sobre sus empleados. Hoy en día, ha cobrado importancia el concepto de “líder” por encima del jefe tradicional. Cuando hablamos de un líder, nos referimos a una persona que cuenta con un conjunto de habilidades interpersonales que, aplicadas en el ámbito laboral en este caso, influye de manera positiva sobre el resto de los colaboradores y

propicia un entorno de trabajo amigable y comprometido. Las habilidades blandas son un conjunto de habilidades que son necesarias para la gestión de los líderes en la actualidad, dado que los empleados son considerados un recurso fundamental dentro de las organizaciones y estratégicos para el éxito empresarial.

No solo es el líder quien debe desarrollar estas habilidades, sino que deben hacerse extensivas a todos los niveles de la organización, para favorecer a una cultura laboral sana, flexible, comprensible y colaborativa.

Para potenciar el desarrollo de tales habilidades, se propone a la compañía la implementación de diversas jornadas que permitan potenciar las mismas.

En primera instancia, se propone que todos los niveles jerárquicos cuenten con espacios de coaching en jornadas mensuales, mediante la contratación de coachees especializados que dirijan los encuentros y se creen espacios de desarrollo potencial, consultas y evacuación de dudas.

Por último, se propone implementar una evaluación de desempeño ascendente. En este tipo de evaluación, los empleados tienen la oportunidad de evaluar y proporcionar comentarios sobre el desempeño de sus superiores directos. Estas evaluaciones son valiosas para obtener una perspectiva completa del liderazgo y la gestión desde el punto de vista de aquellos que trabajan directamente bajo la supervisión de un líder y será responsabilidad del departamento de Recursos Humanos procesar los resultados obtenidos para implementar los programas de mejora en caso de detectar deficiencias en el rol de los líderes.

Conclusión

Con el presente trabajo se pretende poner a disposición de la empresa diversas propuestas que permitan reducir los índices de rotación actuales en la compañía, enfocado en una mejor gestión del capital humano y su orientación hacia una estructura organizacional tendiente a la horizontalidad, dejando de ser una estructura vertical.

Tal como se plantea en la bibliografía y marco teórico abordado, el contexto demanda que las organizaciones sean dinámicas y flexibles, y se adapten a dichos cambios. Ante un mercado laboral tan cambiante y crecientemente competitivo, se pretende proporcionar a la compañía las herramientas que permitirán reducir sus ratios de rotación y contribuir con propuestas que permitirán que los empleados decidan permanecer en ella.

La disminución de ratios de deserción laboral dentro de la compañía contribuirá a un impacto positivo en la eficiencia de la organización: los tiempos de las tareas disminuyen, los empleados se encontrarán más motivados, disminuirá la necesidad de nuevos ingresos con las correspondientes capacitaciones y tiempos de aprendizaje, permitiendo cumplir con eficiencia y eficacia en los resultados que se pretenden alcanzar. Esto, a su vez, permitirá disminuir los costos incurridos en los procesos de selección. Adicionalmente, se espera que el interés de los individuos de formar parte de la compañía no este asociado a elevados costos empresariales a fines de lograr la reubicación geográfica frente a la actual estructura y decisión de la presencialidad en tareas que no lo requieren.

A partir de la metodología empleada, se pretende evidenciar la problemática subyacente y la importancia de readecuar la estructura empresarial y gestión de los recursos humanos, a fines de disminuir dichos índices.

Dado que el tema bajo análisis conlleva un impacto en los costos monetarios y eficiencia de la organización, se espera que, a partir de la implementación de la propuesta de mejoras, la compañía logre mejorar su eficiencia y disminuir los costos asociados a los procesos de selección y captación de talento.

Este estudio no solo resultará de valor para la empresa objeto de análisis, sino que también es aplicable para todas aquellas compañías que requieren talentos y orientan su búsqueda en el mercado laboral, como para aquellas que cuentan con la misma problemática y requieren propuestas viables para mantenerse atractivas y retener los talentos.

Aquellas empresas que no evolucionan están destinadas a desaparecer. Es por ello que se pretende proporcionar información relevante y herramientas o procesos útiles cuya implementación permitan cambiar la realidad en la que se enfrentan diversas compañías en la

actualidad.

Analizando en conjunto con las causales mencionadas por el público encuestado durante el presente trabajo de investigación, es posible concluir que entre las causales de rotación se observan la existencia de una cultura rígida, burocracia, cultura interna inflexible y falta de motivación para los colaboradores que los induce al cambio ante propuestas laborales más atractivas en lo que respecta al salario en términos económicos y el nuevo concepto de “salario emocional”.

Adicionalmente, es viable mencionar que el nuevo segmento de trabajadores que cuentan con cierto grado de experiencia a la actualidad o se están incorporando al mundo laboral, ha crecido a la par del desarrollo tecnológico y son quienes más utilizan las redes sociales o medios informáticos para la búsqueda de nuevas oportunidades de trabajo. El mercado laboral actualmente está solo a un “click” de distancia, pudiendo postularse a infinitas propuestas laborales sin la necesidad de moverse de su casa. Además, los valores y motivaciones que subyacen en este segmento están vinculados con una visión más flexible, de autonomía y basados en la “gran renuncia”.

Cuando mencionamos “la gran renuncia” hacemos referencia a un evento que se encuentra manifestándose desde los últimos 3 años, con posterioridad al COVID, en que la población joven, ante disconformidad con su lugar de trabajo simplemente renuncia y se dirige a compañías que resulten de mayor interés o se adapten a sus preferencias y valores. A diferencia de lo que ocurría con las generaciones más viejas, cuyo propósito era permanecer durante toda su vida en un mismo entorno de trabajo e ir logrando crecimiento dentro de la compañía.

Según lo define Wolters Kluwer, cuando hablamos de la gran renuncia: “El big quit o great resignation está protagonizado por un porcentaje importante de empleados dispuestos a abandonar su puesto de trabajo en busca de un modelo laboral que se amolde en mayor medida a sus necesidades vitales.” (Kluwer, 2022)

De acuerdo con lo expuesto por el autor, la pandemia puso en evidencia la revalorización de las relaciones humanas, la cercanía con los seres queridos, el equilibrio entre la vida personal y profesional, la importancia de la salud mental, entre otros, llevando a replantear las prioridades vitales de cada persona y desafiado a las empresas a rediseñar sus propuestas para retener el talento y mantener motivados a sus empleados.

A partir del fenómeno de la gran renuncia, se ha puesto en evidencia una mayor preocupación de los trabajadores por los valores sociales y emocionales por sobre el progreso profesional, de modo que aquellos lugares de trabajo que no le satisficieran tales necesidades los conducen a su retirada. Si la apertura de la compañía indujera a incorporar mayor flexibilidad

en su modalidad de trabajo, los índices de renuncia tenderían a disminuir ya que facilitaría a los colaboradores llevar un mejor equilibrio de su vida personal.

La propuesta desarrollada pretende alcanzar el engagement laboral y consecuentemente, la reducción de los índices de rotación. Si logramos empleados comprometidos, ellos trabajarán más allá de lo que les corresponde hacer dado que se sentirán parte de la organización y destinarán sus esfuerzos a ir más allá de las metas establecidas. Para ello, es una relación de intercambio entre empleado y organización: el cliente busca satisfacer sus necesidades personales y a cambio, retribuye con el trabajo en la organización. Cuánto más valorado y acompañado se sienta dentro de la empresa, mayor será su esfuerzo y motivación para el logro del éxito empresarial.

“Los empleados que creen que la empresa se preocupa por ellos como persona, y no únicamente como un empleado, son más productivos, y se sienten más realizados y satisfechos. Los empleados satisfechos implican clientes satisfechos, lo que conduce a la rentabilidad ”. (Anne M. Mulcahy, s.f.)

ANEXOS

Cuestionario general para trabajadores activos

CUESTIONARIO PARA TESIS MBA

La presente encuesta será utilizada para la obtención de datos estadísticos para la realización de mi tesis, referida a los índices de rotación en las empresas y sus diversas causales. Las respuestas serán utilizadas en formato anónimo y los resultados serán expuestos en mi trabajo final de la Maestría en Dirección de Negocios, en la UNC.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. ¿Estas empleado? (Relación de dependencia)* *

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

2. En caso afirmativo, ¿Sos profesional?

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

3. ¿Trabajas de tu profesión?

Responder esta pregunta solo en caso de que seas profesional

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO - Trabajo en otro rubro

4. En caso que no ejerzas tu profesión, ¿Cuál es el motivo?

Breve respuesta

5. ¿Cual es tu antigüedad ? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 2 años
 Entre 2 y 5 años
 Más de 5 años

6. ¿Te sentís a gusto con tu trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

7. ¿Dentro de qué rango salarial se encuentran tus haberes? (Considerando valor mensual netos ; "en mano") *

Responder indistintamente a los puntos anteriores

Marca solo un óvalo.

- Hasta \$200.000
 Entre \$200.000 y \$350.000
 Entre \$350.000 y \$500.000
 Entre \$500.000 y \$700.000
 Más de \$700.000

8. Al momento de buscar trabajo, ¿Dónde buscas? *

Puedes seleccionar varias

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- LinkedIn
- Computrabajo / Zonajobs / Bolsas de trabajo varias
- Le consultas a otras personas si saben de alguna vacante
- Sigo buscando en diarios / revistas / folletos (búsqueda presencial)

9. Al momento de considerar una propuesta laboral, ¿Qué consideras? *

- Selecciona todas las opciones que consideres -

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Salario
- Beneficios corporativos: gimnasios, idiomas, descuentos en gastronomía, indumentaria, etc
- Posibilidad de crecimiento
- Que el trabajo sea fácil
- Que el puesto sea de tu interés o profesión
- Que el puesto te permita desafiarte y aprender nuevos conocimientos
- Trabajar para el exterior
- Trabajar remoto
- Trabajar presencial
- Cultura organizacional
- Flexibilidad laboral
- Trayectoria de la empresa
- Estabilidad laboral
- Que sea conocida la empresa / de prestigio

Que valor de importancia le atribuí a las siguientes opciones, al momento de una propuesta laboral - Escala del 1 al 5
(Desde el cel, mover hacia la derecha para ver los 5 niveles)

10. 1 (Nada importante) , 2 (Poca importante), 3 (Neutral), 4 (Importante), 5 (Muy importante) *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Salario	<input type="radio"/>				
Beneficios corporativos	<input type="radio"/>				
Posibilidad de crecimiento	<input type="radio"/>				
Que el trabajo sea fácil	<input type="radio"/>				
Que el puesto sea de tu interés o profesión	<input type="radio"/>				
Que el puesto te permita desafiarte y aprender nuevos conocimientos	<input type="radio"/>				
Que el puesto te permita desafiarte y aprender	<input type="radio"/>				
Trabajar para el exterior	<input type="radio"/>				
Trabajar remoto	<input type="radio"/>				
Trabajar presencial	<input type="radio"/>				
Cultura organizacional	<input type="radio"/>				

Flexibilidad
laboral

11. Te sentís más cómodo en un trabajo que: *

Marca solo un óvalo.

- Existe un orden jerárquico vertical; responder a órdenes de tu superior ; las actividades son rutinarias
- Podes participar activamente con tus opiniones y toma de decisiones; tenes mayor independencia respecto a cómo realizar tu trabajo ; la estructura es horizontal

12. ¿En tu lugar de trabajo, existe un área o personal de Recursos Humanos, donde canalizar los reclamos y consultas? *

Marca solo un óvalo.

- SI
- NO
- Desconozco

13. ¿Cuál crees que son causales de rotación en las empresas? *

Puede seleccionar varias

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Necesidad de reubicación geográfica
- Salarios bajos
- Imposibilidad de crecimiento o desarrollo
- Falta de motivación e incentivos
- "Malos" jefes - No son líderes
- Trabajo rutinario / no desafiante
- Falta de valoración / reconocimiento
- Otros

14. Si seleccionaste "Otros", ¿Podrías comentarme cuáles?

15. ¿Sabes lo que es el "Salario Emocional" , o escuchaste alguna vez hablar de ello? *

Marca solo un óvalo.

- SI
- NO

16. ¿Mencionarías 2 requisitos que mínimamente deben ofrecerte para considerar una oferta de trabajo?

¡Muchas gracias por tu tiempo!

Gracias por haber completado esta encuesta, me es de mucha utilidad para la obtención de estadísticas.

Cra. Ferreyra Ana Paula .

Cuestionario para antiguos trabajadores de la compañía

ENCUESTA DE SALIDA

La presente encuesta será utilizada para la obtención de datos estadísticos para la realización de mi tesis, referida a los índices de rotación de la compañía sus diversas causales. Las respuestas serán en formato anónimo y los resultados serán expuestos en mi trabajo final de la Maestría en Dirección de Negocios, en la UNC.

1. ¿Cuántos años trabajaste para la compañía?

Marca solo un óvalo.

- Menos de 2 años
- Más de 2 años y menos de 5 años
- Más de 5 años

2. ¿ Por qué motivo decidiste irte de la compañía?

3. ¿ Qué alternativas hubiesen influido en tu decisión de cambio, si la compañía te hubiese ofrecido ?

MUCHAS GRACIAS!

Referencias bibliográficas

- Aleixandre, E. (16 de Octubre de 2023). *Historia y evolución de los recursos humanos*. Obtenido de Endalia: <https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/>
- Argudo, J. M. (03 de 2020). *LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO*. Obtenido de ECONOSUBLIME.: <https://www.econosublime.com/2020/03/evolucion-historica-organizacion-trabajo-taylor-mayo-fayol.html>
- C.V, H. (24 de Agosto de 2016). *Teoría de la organización y estructuras organizacionales*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/>
- CCFP, R. (s.f.). *Teoría de las Organizaciones: Claves y Significado*. Recuperado el 11 de 10 de 2023, de <https://ccfprosario.com.ar/que-es-la-teoria-de-la-organizacion/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* ((9 ed) ed.). (McGrawHill, Ed.) Mexico.
- Draft, R. L. (2019). *Teoría y Diseño Organizacional* (12 ed.). Ciudad de México: Cengage Learning Editores.
- Guzman, M. (2014). *Administración de Recursos Humanos* (Septima ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Juárez (2022). Organizaciones verticales vs. horizontales. Interfell. <https://blog.interfell.com/organizaciones-verticales-vs-horizontales>
- Kluwer, W. (2022 de Noviembre de 2022). *La Gran Renuncia o Gran Dimisión: ¿qué es y cómo gestionarla?* Obtenido de Wolters Kluwer: <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/la-gran-renuncia-o-gran-dimision-que-es>
- Lobato, R. M. (22 de Diciembre de 2017). *La holgazanería social*. Obtenido de La Mente Es Maravillosa: <https://lamenteesmaravillosa.com/la-holgazaneria-social/>
- Lopez, J. (2023). *Propuesta para reducir la rotación de personal*. Obtenido de Revista Vinculando: https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal&format=pdf
- Maggio, M. (2018). *Habilidades del Siglo XXI. Cuando el futuro es hoy*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Fundación Santillana.
- Martinez Argudo, J. (s.f). *LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO*. Obtenido de ECONOSUBLIME: <http://www.econosublime.com/2020/03/evolucion-historica-organizacion-trabajo-taylor-mayo-fayol.html>
- Michael Page. (s.f.). *La revolución invisible*. Obtenido de Talent Trends 2023: <https://www.michaelpage.com.ar/talent-trends/revolucion-invisible>
- Michael. (s.f.). *El mercado laboral post-pandemia*. Obtenido de Michael Page: <https://www.michaelpage.com.ar/advice/consejos-para-clientes/consejos-para-la-atracci%C3%B3n-y-selecci%C3%B3n-de-talento/el-mercado-laboral>

- Santander. (15 de Diciembre de 2023). *Salario emocional: ¿qué debes valorar de una oferta más allá de la nómina?* Obtenido de Santander Open Academy: <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/salario-emocional.html>
- Towers Watson, Willis. (16 de Julio de 2021). *Employee Experience 2021*. Obtenido de Willis Towers Watson: <https://www.wtwco.com/es-ar/insights/2021/06/employee-experience-a-top-priority-for-9-in-10-employers>
- UpSpain. (08 de Noviembre de 2022). *Etapas de la evolución de los recursos humanos*. Obtenido de Up Spain.: <https://www.up-spain.com/blog/evolucion-de-los-recursos-humanos/>
- Valdés Herrera, C. (24 de Agosto de 2016). *Teoría de la organización y estructuras organizacionales*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/>
- Wilkinson , H., & Cardona, P. (2006). *Trabajo en equipo*. Universidad de Navarra: IESE Business School.