



**Instituto Universitario Aeronáutico.**

**Licenciatura en Recursos Humanos.**

**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**PROYECTO DE GRADO**

**“LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA  
CONSTRUCTORA CORBE S.R.L.”**

➤ **Alumnos:**

Sowter, Gabina  
Bettolli, Luciano Nicolás.

➤ **Tutor:**

Monteoliva, Rafael.



---

## ÍNDICE

1. Dedicatoria.....	4
2. Agradecimientos.....	5
3. Resumen del proyecto de grado.....	6
4. Introducción a la organización.....	8
5. Pre-diagnóstico.....	10
6. Justificación.....	12
7. Objetivos.....	15
7.1. Objetivo general.....	15
7.2. Objetivos específicos.....	15
8. Marco teórico.....	16
8.1. La rotación de personal.....	16
8.2. Determinación del costo de rotación de personal.....	19
8.3. Remuneración.....	24
8.4. Motivación.....	25
8.5. Contrato psicológico.....	32
8.6. Satisfacción laboral.....	34
9. Metodología.....	35
9.1. Observación directa.....	35
9.2. Encuesta.....	36
9.3. Entrevista.....	36



---

10. Diagnóstico.....	38
10.1.    Herramienta: observación directa a operarios.....	38
10.2.    Herramienta: encuesta a operarios.....	39
10.3.    Herramienta: encuesta a mandos medios.....	50
10.4.    Herramienta: entrevista a gerente de RR.HH.....	61
11. Síntesis.....	63
12. Conclusión del diagnóstico.....	65
12.1.    Aciertos.....	65
12.2.    Desaciertos.....	66
12.3.    Omisiones.....	67
13. Propuestas.....	68
13.1.    Justificación.....	68
13.2.    Objetivo de la propuesta.....	69
13.3.    Acciones para la implementación.....	69
14. Conclusión.....	75
15. Bibliografía.....	76
16. Anexo.....	77



## 1. DEDICATORIA

*“Este proyecto de grado se lo dedico a mi familia, Juliana y Martina, mis hijas y su papá Federico Aguirre por el incondicional apoyo y motivación constante que me brindaron durante todos estos años de mucho esfuerzo”*

*“Este trabajo está dedicado a Stefano, mi hijo y mi mujer Melisa D’Angelo que fueron gran parte de este camino, a mis padres, Daniel y Sandra por acompañarme siempre y motivarme para alcanzar esta meta”.*



## 2. AGRADECIMIENTOS

*“Brindamos nuestros agradecimientos a la empresa CORBE S.R.L. por su colaboración para poder realizar este trabajo. A todos los miembros que la conforman, operarios, mandos medios y gerencia por estar dispuestos a abrir sus puertas y brindar todo el apoyo necesario. En especial a Horacio Berra jefe de uno de nosotros. Gracias a nuestro tutor el Ing. Monteoliva Rafael y a la Lic. Rossana Malaman, por acompañarnos y motivarnos a seguir adelante con nuestro proyecto, por su profesionalismo y predisposición durante este proceso”.*



### **3. RESUMEN DEL PROYECTO DE GRADO**

El presente proyecto de grado tiene como objetivo determinar los motivos por los cuales la empresa CORBE S.R.L. posee altos índices de rotación de personal. La propuesta de dicho trabajo de campo es otorgar las herramientas propicias para administrar los recursos de manera correcta y así disminuir los índices de rotación de personal.

Para conocer los detalles de esta problemática se utilizaron diferentes herramientas metodológicas para la recolección de datos, tales como las entrevistas a mandos altos, medios y a operarios, encuestas y la observación directa. Todas estas herramientas fueron aplicadas en diversas visitas a las instalaciones de la empresa que nos permitieron analizar la situación actual de la empresa con el fin de abordar el camino a las posibles propuestas superadoras.

El diagnóstico realizado permite analizar los distintos aspectos internos que contribuyen a la rotación, y los resultados obtenidos sirven de sustento para las propuestas que ofrecemos con el fin de retener al personal.

Finalmente se proponen medidas correctivas tales como propuestas de mejora con sugerencia para su implementación y medidas de control para las acciones a tomar.



## **PRIMERA PARTE**

### **CONSIDERACIONES PREVIAS AL DIAGNÓSTICO**

---

#### **4. INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN**

La organización que será objeto de nuestro estudio se denomina CORBE S.R.L. se encuentra inscrita en el registro de sociedades jurídicas como una S.R.L (sociedad de responsabilidad limitada) está ubicada geográficamente en la provincia de Córdoba en las afueras de la capital. Esta organización tiene como actividad principal la creación y mantenimiento de obras viales y de infraestructura, realiza sus actividades productivas en todo el territorio argentino y es contratada para la prestación de sus servicios tanto por empresas privadas como por entes públicos.

Para lograr la correcta prestación de estos servicios cuenta con una importante flota de maquinarias y una planta permanente de aproximadamente 40 (cuarenta) trabajadores activos permanentes y una cierta cantidad de trabajadores temporales que dependen considerablemente tanto de los ciclos productivos de la actividad económica como de las características específicas de cada una de las obras o proyectos que se estén llevando a cabo.

#### **HISTORIA**

La empresa se forma en el año 1998 y surge como la unión de dos compañeros de trabajos que se desempeñaban en la gerencia técnica de una empresa privada por el lapso de 7 u 8 años. Con el pasar de los años, estos simples compañeros de trabajo se convirtieron en grandes amigos.

Llegado el momento de emprender nuevos rumbos, deciden que inicialmente solo uno de ellos debía desvincularse de la empresa, dado el bajo capital con el que disponían para comenzar su emprendimiento. La necesidad de seguir contando con al menos un ingreso fijo, hasta que la organización comenzara a dar sus primeros frutos económicos. Durante este periodo, deciden compartir este único ingreso entre ambos por el lapso de 6 meses, cuando finalmente la empresa comienza a funcionar como deseaban.

En primera instancia, contaban solo con un tractor, un camión, un tanque de agua y un ex empleado de la empresa en la que solían trabajar con el que crean una amistad y decide acompañarlos en esta aventura.

La empresa surge como una constructora que realizaba mantenimientos y trabajos de movimientos de suelo para comitentes privados. De esta manera, inician las actividades con pequeños contratos que surgían de las relaciones creadas durante los años de trabajo en relación de dependencia y con el pasar del tiempo, les llega la oportunidad de comenzar a realizar obras públicas.

Luego de muchos años de esfuerzo, llegan a alquilar una pequeña casa en la zona sur de la capital cordobesa, en la cual, por un tiempo prolongado, se encontraran ubicados las oficinas administrativas y el depósito de la empresa.

En el año 2001, se produce en el país una crisis político-económica que interfiere en el desarrollo normal de la empresa, esta situación ocasiona severos conflictos financieros en la organización. Gracias a préstamos familiares logran resurgir en el año 2002 y luego de esta circunstancia, continúan con la actividad y logran un crecimiento exponencial y constante entre los años 2003 y 2007. En ese momento deciden iniciar la construcción de las oficinas y el depósito en el barrio Villa Esquiú, donde se encuentran ubicados en la actualidad.

A partir del año 2008, la empresa comienza a funcionar en la nueva sede y hasta la actualidad no ha dejado de crecer en todos sus aspectos.

### MISIÓN Y VISIÓN:

Su misión:

***“Nuestra organización procura brindar el mejor servicio planificando y ejecutando nuestro trabajo con calidad, responsabilidad y eficiencia”.***

Su visión:

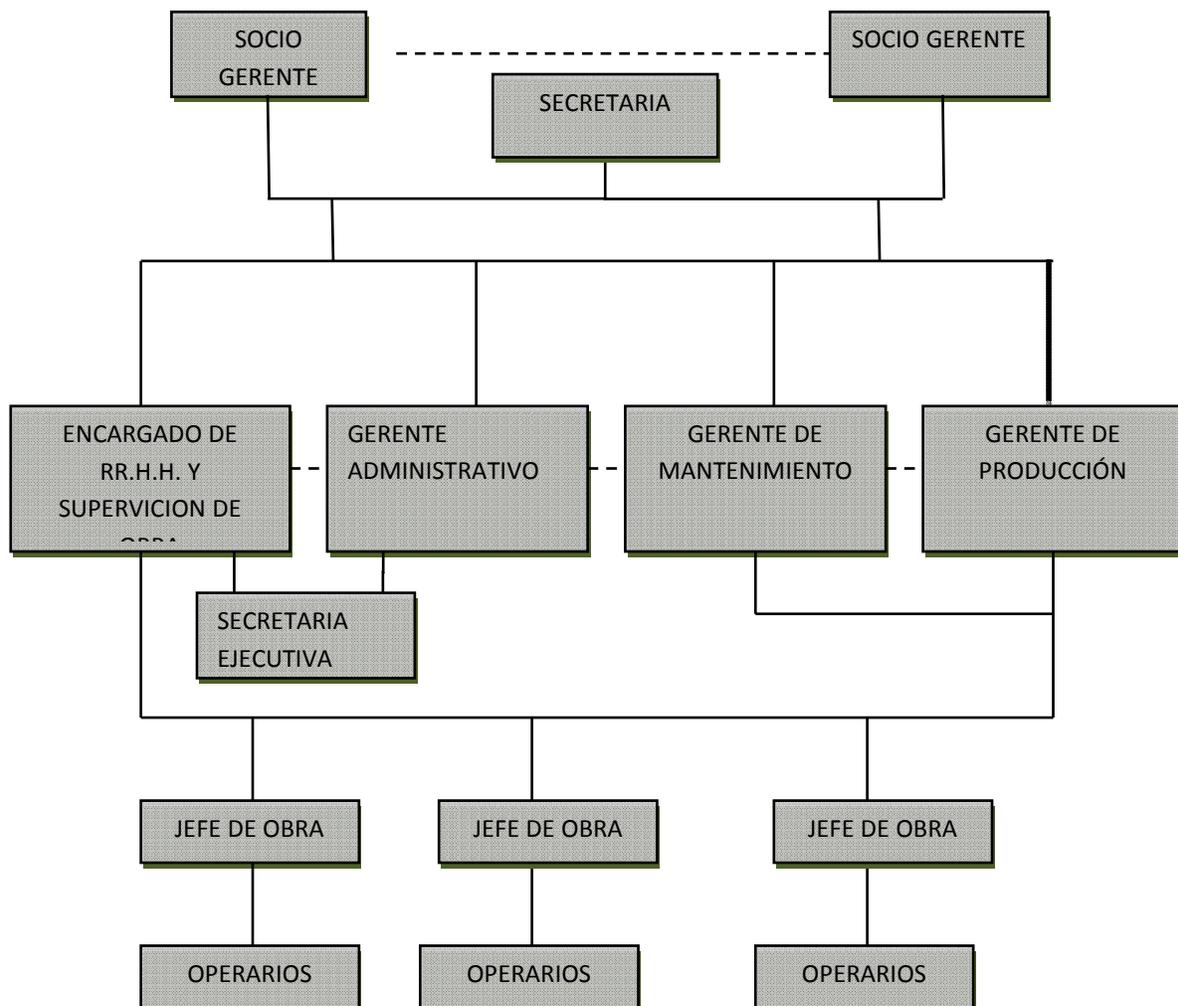
***“Nuestra organización pretende consumir la proyección y crecimiento de CORBE y de cada uno de sus integrantes y lograr el equilibrio entre costo y calidad”.***

***que nos permita satisfacer plenamente al cliente y consolidar nuestra filosofía empresarial”.***

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CORBE S.R.L. cuenta con una estructura organizativa que nos permite observar de qué manera se compone la cadena de mando y las relaciones que existen en ella.

ORGANIGRAMA:



## 5. PRE-DIAGNÓSTICO

En base al primer acercamiento con la organización, el cual se produjo por medio de una entrevista con uno de los Socio Gerentes y teniendo en cuenta los conocimientos que poseíamos de la misma producto de que uno de los integrantes de este proyecto realiza actividades laborales en dicha organización, la gerencia nos manifiesta que observan un inconveniente en relación con la alta rotación y la imposibilidad de retener a la mano de obra no calificada tales como: ayudante, medio oficial, oficial y oficial especializado.

En el transcurso de los últimos años, la organización se ha visto inmersa en un proceso de crecimiento constante mediante el cual se ve interferida principalmente por la alta rotación, dificultad para retener al personal, ausentismo y enfermedades laborales, entre otros. En relación a esto, desde la gerencia de la empresa, hacen referencia al aumento de los costos en producción y la imposibilidad de reducirlos, como así también la dificultad de ajustarse a los plazos de obra convenidos.

Teniendo en cuenta la información proporcionada inferimos que la problemática planteada está relacionada con una ineficiente gestión de los subsistemas de recursos humanos tales como el de previsión, provisión, mantenimiento, desarrollo y control. A su vez, entendemos que uno de los puntos críticos a tener en cuenta es la gestión de los procesos que derivan del reclutamiento, selección y mantenimiento de los recursos humanos los cuales se encuentran íntimamente relacionados con la calidad de vida laboral. También, se puede identificar que dentro de la industria, existe cierto grado de rotación aceptado por la generalidad de las organizaciones.

Asimismo, mediante las entrevistas realizadas a la cúpula directiva y una pequeña encuesta de aproximación al personal de la organización, llegamos a la conclusión que la misma no posee un sistema de gestión formal relacionado con los procesos que involucran al reclutamiento y selección de los recursos humanos, por consecuencia se encuentra con dificultades de diversa índole para gestionar dichos procesos.

Este primer acercamiento a la organización nos permitió conocer algunas de las aristas que serán de suma importancia en el desarrollo del proyecto de grado. Para esto tendremos en cuenta la estructura de la organización, cadena de mandos, rasgos de la cultura, clima organizacional, etc.

## 6. JUSTIFICACIÓN

Como bien sabemos, la teoría general de sistemas nos propone una visión integral de la organización, es decir, visualiza al sistema como un conjunto organizado de partes interactuantes o interdependientes, que se relacionan formando un todo. Es desde esta perspectiva que se justifica trabajar en el fenómeno de la rotación y en cómo influye éste en la organización en general.

Los recursos humanos son el capital más valioso que posee una organización debido a que cada persona es única e irrepetible y le proporciona a la misma la posibilidad de diferenciarse cuando pone a su servicio todas sus aptitudes, conocimientos, valores y capacidades. Por esto, tenemos la firme convicción de que una adecuada gestión de los recursos humanos nos permitirá generar en los trabajadores el compromiso, predisposición y lealtad necesarios para que la organización se diferencie y logre las metas que se propone a mediano y largo plazo en relación a los estándares exigidos por la industria.

Habiendo expresado con anterioridad la importancia de visualizar la organización como un todo y teniendo en cuenta la importancia de los recursos humanos como un factor indispensable para la diferenciación entre una organización y otra, creemos que es fundamental disponer de procedimientos adecuados para cumplir con los lineamientos necesarios y así disminuir los índices de rotación y aumentar las posibilidades de



---

retención de los mismos, como así también, estar preparados para afrontar el inevitable proceso de rotación dado por los vaivenes de la industria.

Otorgar las herramientas necesarias para lograr un proceso de mejora continua tendiente al perfeccionamiento de los procesos y operaciones es el principal motivo por el cual se justifica nuestra intervención.

La utilización de estas herramientas de gestión debe realizarse de manera participativa, integrando todos los recursos humanos de las diferentes áreas involucradas en los procesos productivos.

En este caso es oportuno citar la Administración de Recursos Humanos: “Es el procesos de planificación, desarrollo, coordinación y control de técnicas y procedimientos capaces de promover el desempeño eficiente de todo el personal de una organización.”

La rotación de personal, es la consecuencia de ciertos factores internos o externos en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de los factores externos podemos citar la situación de oferta y demanda de Recursos Humanos, y uno de los factores internos que ocurren en la organización podemos mencionar es la política salarial de la organización.

Sin lugar a dudas, la motivación constituye un pilar fundamental para lograr resultados que satisfagan a cada persona en particular y a su vez, a la organización a la que pertenecen. Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene una organización por lo que hay que saber potenciarlo al máximo. Es por ello que cualquier organización debe conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

Generalmente, detrás de una excesiva rotación laboral, se oculta la falta de motivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está relacionado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos. De acuerdo a lo planteado se ha determinado que los factores de estudio relacionados con la rotación de personal en este caso puntual son:

1. Satisfacción laboral
2. Motivación
3. Remuneración

Preguntas para el diagnóstico:

1- ¿Cuál es la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral?

2- ¿Qué efecto tiene la baja remuneración en la rotación del personal?

3- ¿Qué impacto tiene la motivación en la rotación de personal?

En este proyecto de grado se analizará la rotación de personal con el objetivo de determinar las posibles causas que la originan y presentar propuestas que sean un aporte considerable para mejorar la situación actual. Logrando así, fortalecer la empresa dentro del sector.

Arribamos a CORBE S.R.L. con la fuerte convicción de realizar una intervención que sea de utilidad no solo para la organización sino también para todos los miembros que la conforman.

El proyecto tiene la finalidad de generar recursos y conocimientos aplicables al funcionamiento habitual, y que éstos, actúen como un disparador de comportamientos positivos que le permitan a la organización una constante y progresiva evolución.

Teniendo como referencia los datos antes mencionados es oportuno aclarar que el ámbito de aplicación de nuestro trabajo comprende toda la organización, aunque haremos especial hincapié en los mandos superiores y medios, los cuales a nuestro criterio tienen una relevancia primordial en la composición, evolución y éxito del trabajo.

Es oportuno mencionar que contamos con todo el apoyo de los directivos de la organización los cuales se pusieron a entera disposición y tienen la firme convicción de aportar toda la información necesaria para que el proyecto de grado se realice sin inconvenientes.

## 7. **OBJETIVOS**

### 7.1. **Objetivo general:**

Proporcionar a la organización CORBE los recursos necesarios para llevar a cabo un proceso de mejora mediante el cual se permitan reducir los índices de rotación en la organización, incrementar la posibilidad de retener a los trabajadores otorgando herramientas de gestión para dicho fin.

### 7.2. **Objetivos específicos:**

- Identificar, describir y analizar los factores internos y externos que inciden en los índices de rotación.
- Realizar un diagnóstico integral de la organización e identificar cómo el área de RRHH influye en el fenómeno de la rotación y la retención de los mismos.
- Detectar las necesidades de los trabajadores respecto de nuestra propuesta de intervención.
- Identificar fortalezas y debilidades de la organización.
- Medir el índice de rotación de la organización.
- Proponer herramientas de gestión aplicables a la creación de un sistema de mantenimiento acorde a las necesidades de la organización.
- Elaborar una estrategia para incrementar los niveles de motivación de los trabajadores del área operativa de la empresa.



## 8. MARCO TEÓRICO

Para abordar esta temática tomaremos la administración de recursos humanos como un sistema integrado donde cada una de sus partes se encuentran interrelacionadas, por tal motivo iniciaremos la composición del trabajo interviniendo los siguientes subsistemas.

### 8.1. LA ROTACION DE PERSONAL

De acuerdo a los principios básicos de la rotación de personal se refiere a la cantidad de movimientos de trabajadores que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado en términos de proporción de rotación. La rotación de personal para una organización, es a menudo, un índice importante de la eficiencia con que se están desempeñando las diferentes funciones de personal por parte de los directivos de dicha institución.

Según Chiavenato (1990) El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

## ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Según Idalberto Chiavenato (2000) en el libro “Administración de RRHH” en su quinta edición (Pág. 190 a 191).

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto período.

1. En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de recursos humanos, se utiliza la ecuación:

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

Donde:

$A$  = Admisiones de personal durante el período considerado (entradas)

$D$  = Desvinculación de personal por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el período considerado (salidas).

$PE$  = Promedio efectivo del período considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del período y dividiendo entre dos. (Pág. 190 a 191)

El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados.

2. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino sólo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

Por ser parcial, esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización, lo cual altera el volumen de los recursos humanos disponibles. (Pág. 191)

3. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, sólo se tiene en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados y se ignoran por completo los provocados por la organización. En este caso el índice de rotación de personal cubre sólo las desvinculaciones efectuadas por iniciativa de los mismos empleados, lo cual hace posible analizar las salidas resultantes de la actitud y del comportamiento del personal, separando las salidas causadas por decisión de la organización

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{(N1 + N2 + \dots + NN / 2)}$$

Donde:

$D$  = Desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse

$N1 + N2 + \dots + Nn$  = Sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes.  $a$

= Número de meses del período.

Este índice de rotación más específico sirve mejor a un análisis de las causas y los determinantes de las desvinculaciones voluntarias. La dificultad reside en que parece existir elevada correlación positiva entre las empresas excelentes y los bajos índices de

rotación. Gran parte de las desvinculaciones voluntarias se deben a una deficiente política de personal. Chiavenato 2000 (Pág. 192)

4. Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamentos o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor – la organización – cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal, según la ecuación:

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

Dónde:

*A* = Personal admitido

*D* = Personal desvinculado

*R* = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones).

*T* = Transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones)

Este índice considera el flujo interno de personal en los diversos subsistemas de la organización y entre éstos. (Pág. 193 a 194).

## 8.2. DETERMINACIÓN DEL COSTO DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Si el sistema es eficaz en alcanzar los objetivos para los cuales fue diseñado, es importante saber cómo se utilizan los recursos disponibles para alcanzarlos. El sistema que economiza sus recursos sin sacrificar los resultados y objetivos alcanzados tiene mayores posibilidades de ganar continuidad y permanencia. Uno de los objetivos de todo sistema es la autodefensa y supervivencia.

Uno de los problemas que afronta el área de recursos humanos en una economía competitiva es saber en qué medida vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y con bajos recursos económicos.

Muchas veces, puede resultar mucho más costoso el flujo continuo de recursos a través de una elevada rotación de personal para mantener una política salarial restrictiva. Por tanto, debe evaluarse la alternativa menos costosa. Saber hasta qué nivel de rotación de personal puede llegar una organización, sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y sus intereses básicos. (Pág. 198)

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se explicarán a continuación:

a) *Costos Primarios de la rotación de personal.* Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluyen:

a.1) Costo de reclutamiento y selección:

- Gastos de emisión y procesamiento de la solicitud de empleado
- Gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.).
- Gastos en publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.
- Gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos.
- Gastos de mantenimiento de la dependencia de servicios médicos.

a.2) Costo de registro y documentación:

- Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal (salarios, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.)
- Gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria, etc.

a.3) Costo de ingreso:

- Gasto de la dependencia de entrenamiento (en caso de que ésta sea la encargada de la integración de personal recién ingresado en la organización), proporcionarles al número de empleados vinculados al programa de integración.
- Costo de tiempo que el supervisor de la dependencia solicitante invierte en la ambientación del empleado recién ingresado en su sección.

a.4) Costo de desvinculación:

- Gasto de la dependencia de registro de documentación, relativo al proceso de retiro del empleado (anotaciones, registros, comparendos para homologaciones (confirmaciones) ante el Ministerio de Trabajo, Sindicatos, Gremios, etc.) prorratedos por el número de trabajadores desvinculados.
- Costo de las entrevistas de desvinculación (tiempo del entrevistador invertido en entrevistas de desvinculación, costos de los formularios, costos de la elaboración de informes correspondientes, etc.)
- Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción dada.
- Costo del anticipo de pago relacionado con vacaciones proporcionales, prima proporcional, preaviso (no importa si el empleado lleva a cabo o no la contraprestación).

En esencia, los costos primarios constituyen la suma del costo de admisión más el costo de desvinculación. (Pág. 200)

b) *Gastos secundarios de la rotación de personal.* Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador, y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Incluyen:

b.1) Efectos en la producción

- Pérdida de la producción ocasionada por la vacante dejada por el trabajador desvinculado, en tanto que no sea reemplazado.

---

- Producción inferior por lo menos durante el periodo de adaptación del nuevo empleado en el cargo.

- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

b.2) Efectos en la actitud personal

- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se retira

- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se inicia en el cargo.

- Influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y la actitud del supervisor y del jefe.

- Influencia de esos dos aspectos en la actitud de clientes y proveedores.

b.3) Costo extra laboral.

- Gastos de personal extra u horas extras necesarios para cubrir la vacante que se presenta o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.

- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado

- Elevación del costo unitario de producción por la deficiencia media provocada por el nuevo trabajador.

- Tiempo adicional del supervisor invertido en la integración y el entrenamiento del nuevo trabajador.

b.4) Costo extra operacional.

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.

- Costo adicional de lubricación y combustible, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.

- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, etc., que se elevan más, debido al índice reducido de producción del nuevo trabajador.

- Aumento de accidentes y en consecuencia, de sus costos directos e indirectos, debido a la mayor intensidad en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos.
- Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador. (Pág. 200 a 202)

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrán aumentar o disminuir de acuerdo con el nivel de los intereses de la organización. Lo importante de estos datos, además de su valor cuantitativo y cualitativo, es la toma de conciencia de los dirigentes de la organización sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce no sólo en las organizaciones sino también en la comunidad y el individuo. (Pág. 202).

**c) Costos terciarios de la rotación de personal.** Se relaciona con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se cuentan:

c.1) Costo de inversión extra.

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación de equipo, mantenimiento, reparaciones con respecto al volumen de producción.
- Aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y por tanto, incremento de reajustes a los demás empleados cuando la situación del mercado laboral es de oferta, lo que intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales más elevados en el mercado de recursos humanos.

c.2) Pérdidas en los negocios

- Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionados por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos en periodo de ambientación.

La rotación de personal se convierte en un factor de perturbación por sus innumerables y complejos aspectos negativos, cuando se acelera sobre todo si es forzada

---

por la empresa para obtener falsas ventajas a corto plazo. No obstante a mediano y largo plazo, la rotación causa grandes perjuicios a la organización, al mercado y a la economía como totalidad y en su mayor parte al trabajador, considerado individual o socialmente respecto de su familia. (Pág.202 a 203).

### 8.3. REMUNERACIÓN

La problemática de la remuneración como factor probable de influencia en la decisión de los trabajadores para retirarse de la empresa, cuando considera que es insuficiente; queda señalado en el siguiente fragmento extraído del libro Administración de personal y recursos humanos de los autores (Wherter y Davis, 2000 pág. 13).

“Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta puede perder su capacidad de competir en el mercado”.

En esta misma fuente documental en el capítulo de sueldos y salarios los autores muestran un Modelo de consecuencias de la falta de satisfacción por la compensación, en él se menciona que el deseo de una mejor compensación o la falta de satisfacción con la compensación, genera una búsqueda de un puesto y un mejor salario, y que esto a su vez recae en ausentismo y rotación de personal.

Los autores anteriormente citados hacen alusión al nivel de satisfacción considerando que éste puede ubicarse en un grado bajo cuando los puestos muestran la característica de ser altamente especializados; por ello son percibidos como fáciles de aprender y pueden conducir a altas tasas de rotación de personal.

Uno de los focos de interés para el departamento de Recursos Humanos es tratar de mantener a los empleados en la organización el mayor tiempo posible, claro para esto

deben de están conscientes los administradores de Recursos que el personal tiene que tener una satisfacción laboral y personal. Para poder abordar bien en el concepto de estudio se presenta la definición de “rotación que es el retiro voluntario o involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación; se dice que los gerentes nunca podrán eliminar la rotación” (Robbins, 2005 pág. 185)

#### 8.4. MOTIVACIÓN

##### **Definición**

Los autores Gibson, Ivancevich & Donnely (2000) en su libro “Las organizaciones” describen a la motivación como “fuerzas que actúan sobre el individuo para iniciar y orientar su conducta. Se utiliza este concepto para explicar las diferencias en la intensidad de la conducta (considerando las conductas más intensas como el resultado de niveles de motivación más elevados) y también para señalar la dirección de la misma.” (Pág. 164).

La motivación es un concepto que se utiliza para comprender el sentido de las conductas que observamos. Es decir, la motivación es una derivación que hacemos. Manipulando determinadas condiciones, podemos medirla, observando después los cambios que se producen en la conducta. Partiendo de los cambios que observamos, mejoramos nuestro entendimiento de la motivación.

##### **Motivación y rendimiento laboral**

Continuando con los mismos autores, coincidimos en que los directivos prefieren empleados motivados porque son los que se esfuerzan por encontrar la mejor manera de realizar un trabajo. Los empleados motivados se muestran interesados en que sus productos o servicios sean de alta calidad, la probabilidad de que sean productivos es mayor que la de otros trabajadores no motivados o apáticos. Quieren trabajar y formar parte de un equipo de trabajo, y están interesados en ayudar, apoyar y estimular a sus compañeros.

## **Teorías de contenido sobre la motivación**

De acuerdo a lo descripto por los autores Gibson, Ivancevich & Donnely (2000) en su libro “Las organizaciones” las teorías de contenido sobre la motivación son aquellas que “se centran en factores internos a la persona que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta. Estos factores sólo pueden inferirse”. (Tabla 5.1 pág. 169).

### **i) Maslow: *Modelo de jerarquía de necesidades***

Supone que las necesidades de las personas dependen de lo que ya tienen. Por tanto, en este sentido, una necesidad satisfecha no es un motivador. Las necesidades humanas organizadas de acuerdo a una jerarquía de importancia son las fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de autoestima y de autorrealización.

Maslow describió las necesidades humanas como:

1. Fisiológicas: la necesidad de alimentos, bebida, albergue y alivio del dolor.
2. Seguridad: la necesidad de no sentirse amenazado, es decir, la ausencia de sucesos o de ambientes amenazantes.
3. De pertenencia, de interacción social y de amor: la necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.
4. Estima: la necesidad de autoestima y de ser estimado por los demás.
5. Autorrealización: la necesidad de realizarse a sí mismo maximizando la utilización de capacidades, destrezas y del potencial propio. (Pág. 168).

La teoría de Maslow parte del supuesto de que las personas buscan satisfacer sus necesidades básicas (fisiológicas) antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de necesidades de nivel superior (autorrealización). (Pág. 169).

Es preciso haber satisfecho las necesidades de orden inferior antes de que una necesidad de orden superior, como la de autorrealización, comience a controlar la conducta de una persona. Según Maslow una necesidad satisfecha deja de motivar. Cuando una persona decide que ya percibe el salario adecuado por su contribución a la organización, el dinero ha perdido para ella su capacidad de motivación. Sin embargo

consideramos que dicha teoría vuelve a la motivación, de cierta manera, una variable por decir básica sin contemplar la complejidad de la misma.

## ii) **Mc Clelland: *De las necesidades aprendidas***

Continuando con los autores mencionados, Gibson, Ivancevich & Donnely, esta teoría propone que “una persona con una fuerte necesidad estará motivada a emprender las conductas apropiadas para satisfacer esa necesidad. Las necesidades de una persona se aprenden de la cultura de una sociedad”. (Pág. 178).

Está estrechamente relacionada con conceptos del aprendizaje. Tres de estas necesidades aprendidas son la necesidad de logro (n Log), la necesidad de afiliación (n Af) y la necesidad de poder (n Pod).

Por otra parte, Robbins y Coulter en su libro “Administración” (1996), mencionan que existen tres motivos o necesidades principales en los puestos de trabajo:

- 1. Necesidad de logro:** el impulso de obtener la excelencia, de lograr algo en relación con una serie de estándares, esforzarse por tener éxito.
- 2. Necesidad de poder:** la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera en la que ellos no habrían actuado diferente. La necesidad de poder es el deseo de tener impacto y ejercer influencia. Los individuos con alta necesidad de poder (*nPow*) disfrutan de estar a cargo, luchar por influir en los demás y prefieren estar en situaciones competitivas y orientadas hacia la posición o estatus.
- 3. Necesidad de afiliación:** el deseo de relaciones interpersonales amistosas y estrechas. (Pág. 535).

“Algunas personas tienen el fuerte impulso por alcanzar el éxito, pero buscan más el logro personal que las galas y las recompensas del éxito. Tienen el deseo de hacer algo mejor o con mayor eficiencia de cómo se hacía antes. Este impulso es la necesidad de logro. De la investigación relativa a la necesidad de logro, Mc Clelland encontró que las personas con altos resultados se distinguen de los demás por su deseo de hacer las cosas mejor. Buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidad personal, encontrar soluciones a los problemas, en los cuales puedan recibir retroalimentación

---

rápida y clara sobre su desempeño con el fin de saber si están mejorando o no, y en las cuales pueden fijarse metas moderadamente desafiantes”. (Pág. 536).

“Las personas con grandes logros funcionan mejor cuando perciben que su probabilidad de éxito es al menos de un cincuenta por ciento. Les desagrada apostar cuando las posibilidades en contra son altas porque no obtienen ninguna satisfacción al lograr un éxito accidental. De igual manera, les desagradan las posibilidades bajas (alta probabilidad de éxito) porque entonces no hay ningún desafío a sus habilidades. Les agrada fijar metas que les exijan esforzarse un poco. Cuando hay una oportunidad casi igual de éxito o fracaso, la contemplación como la oportunidad óptima para experimentar la sensación de realización exitosa y la satisfacción por sus esfuerzos.” (Pág. 536).

La tercera necesidad aislada por Mc Clelland es la de afiliación, que es el deseo de ser del agrado y aceptado por los demás. Esta necesidad es la que menos atención ha recibido por parte de los investigadores. Los individuos con alta necesidad de afiliación buscan amistades, prefieren situaciones de cooperación más que las de competencia y desean relaciones que impliquen un alto grado de comprensión mutua.

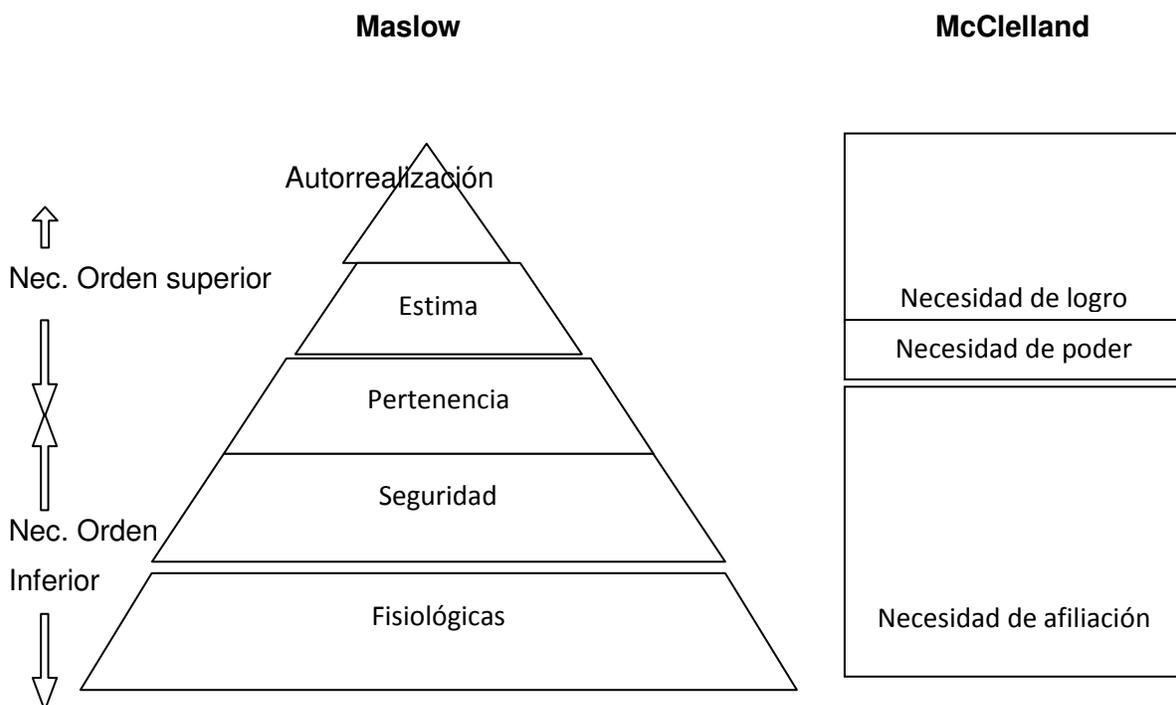
Con base en un extenso número de investigaciones, pueden elaborarse algunas predicciones razonablemente apoyadas entre la relación de la necesidad de logro y el desempeño en el trabajo. Si bien se ha realizado menos investigación sobre las necesidades de poder y de afiliación, también existen hallazgos consistentes en esta área.

En primer lugar, los individuos con una gran necesidad de logro prefieren puestos de trabajo con responsabilidad personal, retroalimentación y un nivel de riesgo intermedio. Cuando estas características prevalecen, los individuos con gran necesidad de logro están fuertemente motivados. La evidencia demuestra consistentemente, por ejemplo, que los individuos con gran necesidad de logro tienen éxito en actividades empresariales como administrar su propio negocio, administrar alguna división independiente o unidad dentro de una organización y muchas posiciones de ventas.

Segundo, una gran necesidad de triunfar no necesariamente implica ser un buen gerente, en especial en las organizaciones grandes.

Tercero, las necesidades de afiliación y poder están íntimamente relacionadas con el éxito en la gerencia. Los mejores gerentes tienen una alta necesidad de poder y una baja necesidad de afiliación. Por último, los empleados pueden entrenarse exitosamente para estimular su necesidad de logro.

### Comparación gráfica de las dos teorías expuestas.



### **Teorías de proceso sobre la motivación**

Continuando con los autores Gibson, Ivancevich & Donnely, en el texto mencionado las teorías de proceso sobre la motivación “describen y analizan cómo se estimula, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta.” (Pág. 167).

### **iii) Locke: *Teoría de los objetivos***

La proposición de Locke fue que “la fijación de objetivos era un proceso cognoscitivo con una cierta utilidad práctica. Su idea era que los objetivos conscientes y las intenciones eran los principales determinantes de la conducta. Es decir: una de las características que mejor se observaban en la conducta intencional es su tendencia a mantenerse hasta haber alcanzado sus objetivos. Una vez que una persona comienza algo, se dedica a ello hasta haberlo acabado. El intento desempeña un papel importante en la teoría de la fijación de objetivos. Esta teoría también pone un énfasis especial en la importancia de los objetivos conscientes al explicar la conducta motivada. Locke ha utilizado la noción de intenciones y objetivos conscientes para ofrecer soporte a la tesis de que los objetivos conscientes más difíciles alcanzan mayores niveles de rendimiento si los individuos llegan a aceptarlos”. (Pág. 223).

#### *Fijación de objetivos.*

Es el proceso de establecer objetivos. Supone en muchos casos el trabajo conjunto de superiores y subordinados para establecer los objetivos del subordinado durante un determinado período de tiempo.

#### *Objetivos conscientes.*

Son los objetivos principales de los que está convencida una persona y por los que se esfuerza con su conducta.

#### *Objetivos.*

Logros específicos que un individuo trata de conseguir; el objeto de una acción. (Pág. 223).

#### *Especificidad de los objetivos.*

Grado de precisión cuantitativa del objetivo.

*Dificultad del objetivo.*

Grado de eficacia o nivel de rendimiento que ha mostrado. (Pág. 224).

*Compromiso con el objetivo.*

Grado de esfuerzo utilizado para alcanzar el objetivo. (Pág.225).

Relación entre motivación y clima organizacional.

Según Idalberto Chiavenato (2000) en el libro “Administración de Recursos Humanos” en su quinta edición, el concepto motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas - en especial de aquellas que tienen autoridad-, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Estas características básicas son:

- 1- Sentirse bien consigo mismas.
- 2- Sentirse bien con respecto a los demás.
- 3- Ser capaces de enfrentar por sí misma las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional



permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. “Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa.” (Pág. 84 a 85)

El concepto clima organizacional comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- b) Influye en su comportamiento.

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los medios, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.” (Chiavenato, Idalberto.2000 pág. 86).

#### 8.5. CONTRATO PSICOLÓGICO:

Como consecuencia de la evolución de la actividad empresarial y de los cambios en la economía actual, la relación que se establece entre empresa y trabajador ha sufrido un cambio radical respecto a la visión que tradicionalmente se tenía de ésta. Es por ello, por lo que actualmente se considera que el contrato psicológico es un factor determinante de la conducta de ambas partes en la organización. La evolución de este tipo de

---

relaciones ha fomentado el desarrollo y evolución del concepto de contrato psicológico desde su aparición en los años cincuenta.

En los grupos humanos siempre se espera algo del otro, es decir que existe una expectativa sobre lo que el otro va a hacer, cómo lo va a hacer y para qué lo va a hacer; en otras palabras, existe una expectativa conductual hacia los demás; pero en el marco de los contratos psicológicos, esta expectativa puede estar centrada en intereses personales que no tienen relación con el interés del grupo, cayéndose en situaciones conflictivas disfuncionales siendo un problema de las relaciones humanas en el trabajo.

**Definición:**

El Contrato Psicológico, según Davis y Newstrom (1991):

“es una adición al acuerdo económico que cubre los salarios, las horas de trabajo y sus condiciones. (...) Define las condiciones de compromiso psicológico del empleado con el sistema.” (p. 54).

Por consiguiente se desarrolla subyaciendo a la organización formal, basándose en los intereses de las partes que no necesariamente están conformadas por los empleadores, también se pueden establecer contratos psicológicos entre cada uno de los empleados, así es como para Schein (1992): “El Contrato Psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización.” (p. 20).

Hay que subrayar que la función del rol que tenga cada persona dentro de la organización, hace que al establecerse las relaciones interpersonales al interior del grupo entre en juego la historia personal de cada individuo, generándose expectativas hacia la seguridad, gratificación y apoyo para la realización de metas individuales. (Davis y Newstrom, 1991).

## 8.6. SATISFACCIÓN LABORAL:

### **Definición**

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001 pág. 121), la satisfacción laboral es “una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo”. En ésta definición, los autores consideran que la satisfacción laboral es un concepto más amplio que un sentimiento y/o una emoción, puesto que lo consideran como una actitud, que por lo tanto tienen un componente cognitivo, uno afectivo y otro conductual, frente al trabajo.

Estas definiciones nos permiten comprender la idea de satisfacción laboral, que es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si una persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral desciende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones.

A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. En cambio, cuando el grado de satisfacción laboral es bajo, el trabajador no siente el peso de la responsabilidad con mucha fuerza y no pone suficiente empeño en su actividad diaria.

Los autores Gibson, Ivancevich & Donnelly (1999) octava edición, en su libro “Las organizaciones” expresan que “la satisfacción en el trabajo es una actitud que los individuos mantienen con respecto a sus funciones laborales. Es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la afiliación

de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales:

- Paga: la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- Trabajo: el grado en que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- Oportunidades de ascenso: la existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: la capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.” (Pág. 138).

## 9. METODOLOGÍA

Los lineamientos metodológicos utilizados y herramientas de recolección de datos para el desarrollo de este proyecto son de relevamiento cuantitativo y cualitativo. En primer lugar, utilizamos la observación directa de las personas implicadas en los procesos productivos de la organización; dicha actividad fue desarrollada en las primeras tres semanas de trabajo logrando así, el primer acercamiento a la empresa y sus partes intervinientes. En segundo lugar, se realizaron 21 encuestas de tipo descriptivo a mandos medios y 15 encuestas a operarios con el fin de obtener la información necesaria para el posterior análisis del contexto actual. Por último, se realizaron entrevistas al gerente de Recursos Humanos y a uno de los dos Socios Gerentes y fundadores de la empresa.

### 9.1. **Observación directa:**

Esta técnica de investigación permite inspeccionar directamente cualquier fenómeno dentro del medio en que se presenta, con el fin de analizar todos los aspectos relacionados con su comportamiento y características dentro del lugar donde se desarrolla. Fue realizada con carácter de no participante y nos permitió recolectar los

---

primeros datos que luego fueron utilizados como disparadores para las otras herramientas de análisis. Se llevó a cabo en el ambiente natural y cotidiano de trabajo de todos los empleados de CORBE S.R.L. Los principales factores que se tuvieron en cuenta fueron el ambiente de trabajo, colaboración y compromiso entre los pares, interacción entre los mismos.

## **9.2. Encuestas:**

Es importante tener en cuenta que esta herramienta de investigación permite recopilar opiniones por medio de preguntas estipuladas en un cuestionario que se realiza a un conjunto de personas. Genera la posibilidad de recolectar datos primarios de aplicación masiva, los resultados pueden ser agrupados y procesados fácilmente, y gracias a las respuestas predeterminadas, limita la ambigüedad permitiendo así la comparación entre las mismas. Se utilizaron cuestionarios anónimos como método para recopilar datos que nos permitan identificar los principales problemas y falencias. Se realizaron dos cuestionarios, uno dirigido a los mandos medios y otro a los operarios de la empresa con el fin de conocer la perspectiva de los mismos.

## **9.3. Entrevistas:**

Esta herramienta de investigación se caracteriza por su aplicación interpersonal, genera un clima coloquial que permite profundizar en la recolección de datos de manera más amplia y con mayor grado de detalle. Se realizó una entrevista de carácter semi-estructurada al Gerente de Recursos Humanos y a uno de los Socios Gerentes y fundadores con el fin de obtener información sobre sus opciones, conocimientos, actitudes o sugerencias. Esta herramienta nos permitió conocer la percepción del nivel gerencial sobre la problemática planteada.



---

## **SEGUNDA PARTE**

### **RELEVAMIENTO, DIAGNÓSYICO Y PROPUESTA**

## 10. DIAGNÓSTICO

### RESULTADOS POR HERRAMIENTAS

#### 10.1. HERRAMIENTA N°1: Observación directa a operarios

##### TEMA 1: Satisfacción laboral.

##### **Datos obtenidos:**

Mediante diferentes visitas tuvimos la oportunidad de recorrer tres obras en ejecución y visitar las oficinas de la sede administrativa de la organización, en las mismas pudimos observar que varias de las personas involucradas en tareas productivas dentro de las obras, se encontraban con una actitud desganada, dispersos y pendientes de la hora de salida. Advertimos que algunas personas estaban fuera de su puesto de trabajo y realizando reuniones informales las cuales visiblemente no tenían que ver con la labor diaria.

##### **Análisis:**

Se observa personal desganado, falta de compromiso y disperso, con un aparente disconformismo con la tarea que realizan.

##### **Interpretación:**

Visible disconformismo con la actividad laboral.

---

## TEMA 2: Motivación

### **Datos obtenidos:**

No se encuentran datos sobre este tema en particular utilizando esta herramienta.

## TEMA 3: Baja remuneración

### **Datos obtenidos:**

Se escuchó mencionar en una charla informal entre trabajadores que no estaban conformes con la remuneración obtenida.

### **Análisis:**

En base a lo escuchado inferimos una disconformidad con el salario obtenido.

### **Interpretación:**

Interpretamos mediante la información obtenida que es muy probable que los trabajadores estén recibiendo un salario con el que no están conformes.

## **10.2. HERRAMIENTA N°2: Encuestas a operarios**

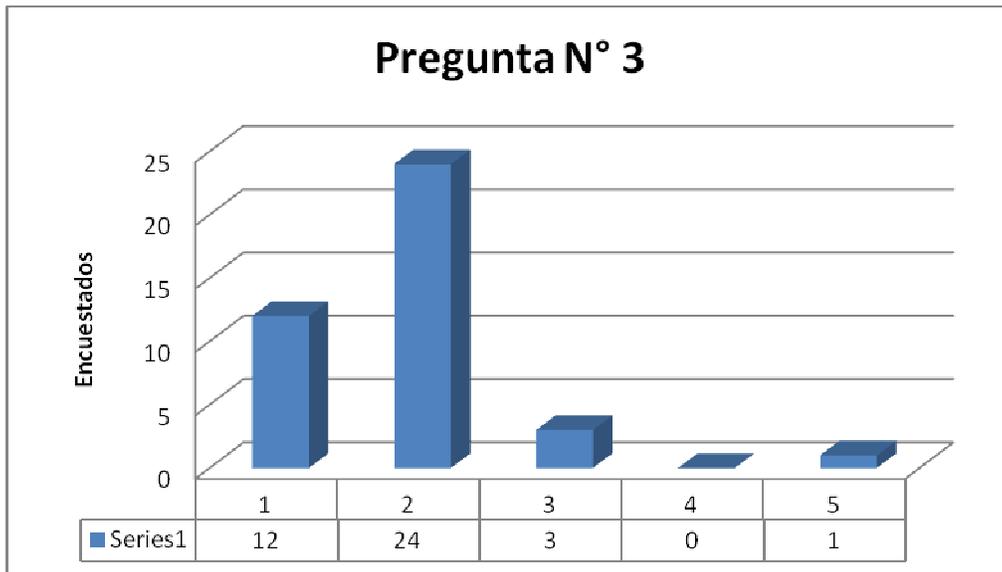
Para una mejor comprensión de los resultados de las encuestas representados en gráficos, cabe destacar que el **número 1** en este caso representa el nivel más alto y el **número 5** el más bajo.

## TEMA 1: Satisfacción laboral.

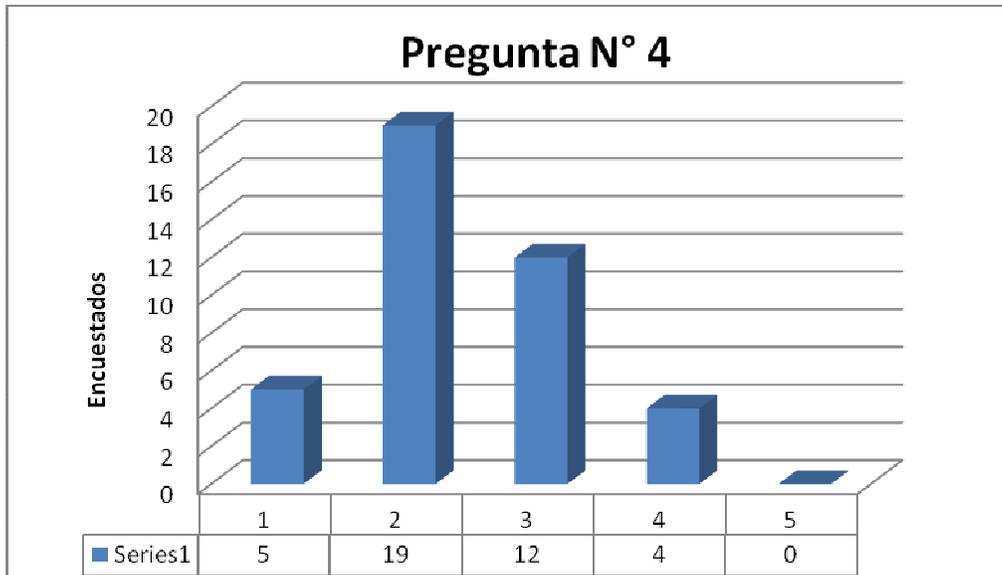
### **Datos obtenidos en 9 encuestas de las 15 que se realizaron**

En base a las preguntas N°3, N°4, N°5, N°6, N°9, N°11, N°12, N°13, N°14.

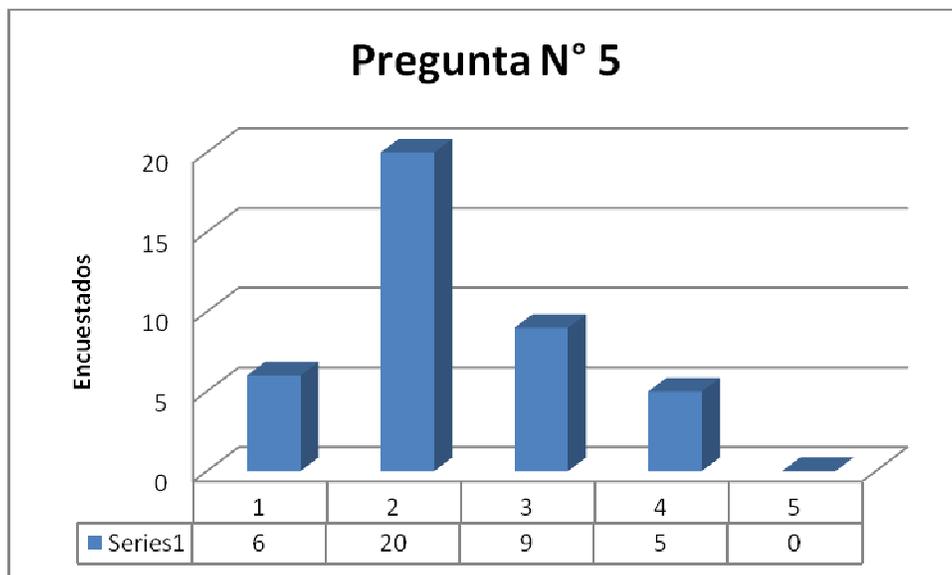
Pregunta N°3: ¿considera que el ambiente del puesto de trabajo es el adecuado para realizar la tarea?



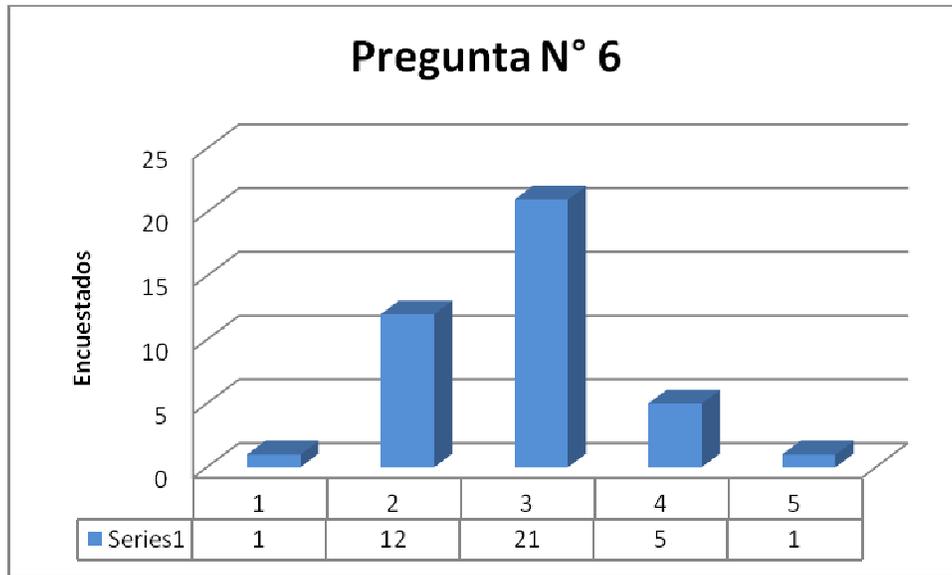
Pregunta N° 4: ¿Considera que sus conocimientos son valorados y aprovechados por la organización?



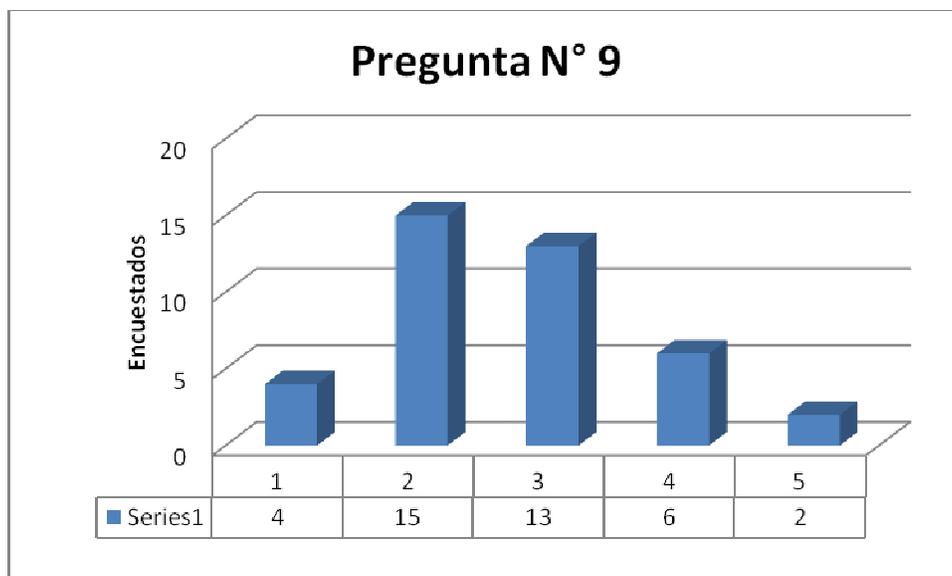
Pregunta N° 5: ¿Cómo es la relación con sus compañeros?



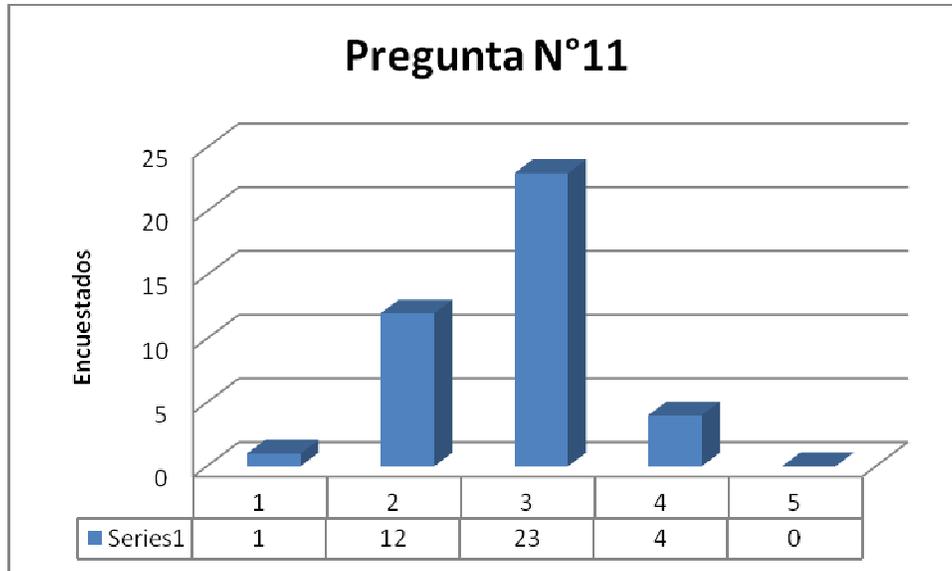
Pregunta N° 6: ¿Cómo es su relación con sus superiores?



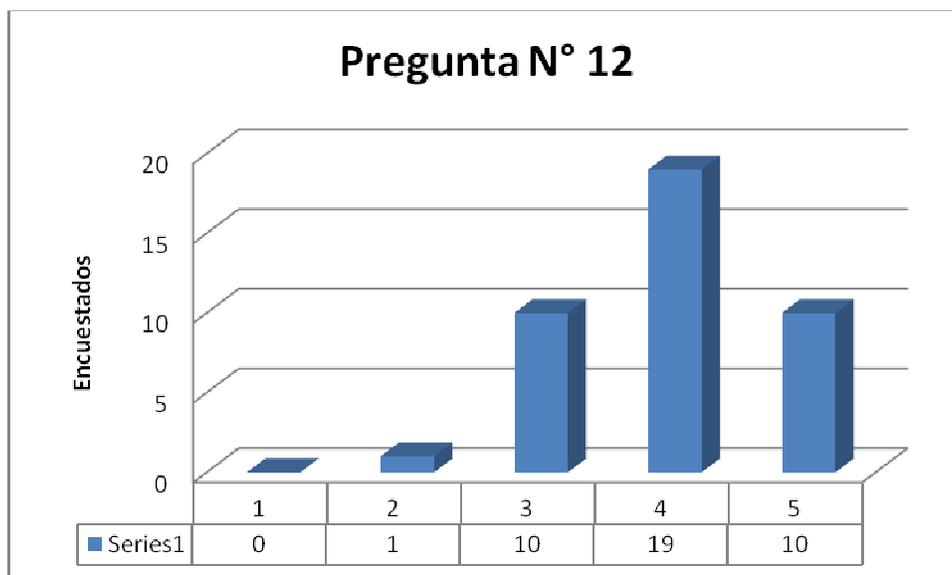
Pregunta N°9: ¿Se encuentra a gusto con su puesto de trabajo?



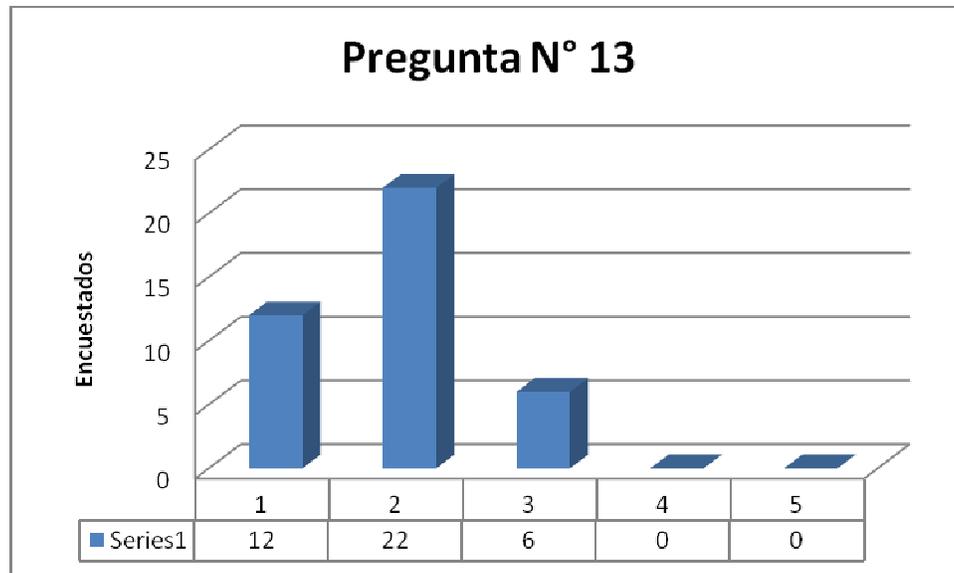
Pregunta N° 11: ¿Su jornada laboral se extiende más allá de lo convenido?



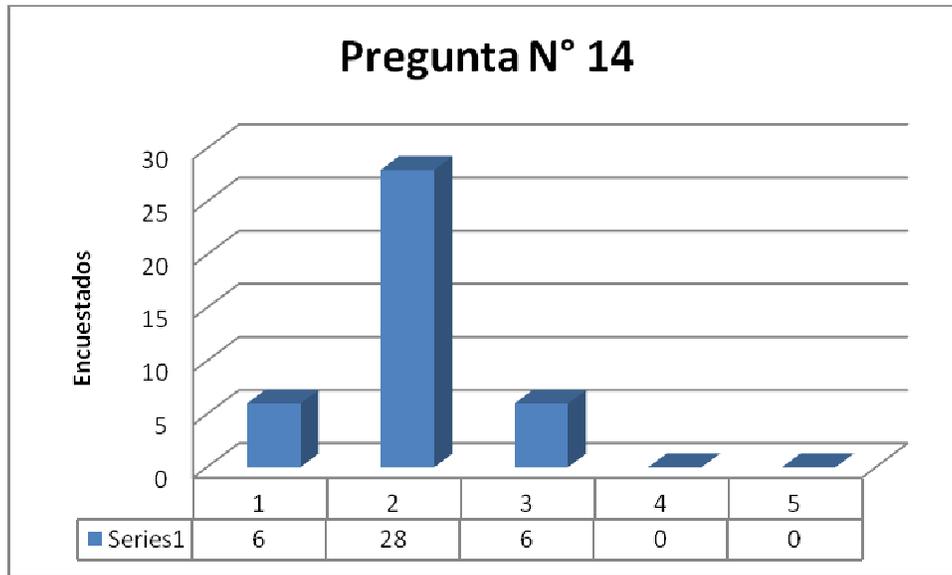
Pregunta N°12: ¿Ante un inconveniente de índole personal como por ejemplo enfermedad de un familiar o similar, su superior demuestra preocupación?



Pregunta N°13: ¿Considera que el trato de su superior es el adecuado?



Pregunta N°14: ¿Cuándo usted presenta una carpeta médica o se enferma, esto genera malestar en su superior?



#### **Análisis:**

Encontramos que el mayor porcentaje de los encuestados refleja un alto grado de satisfacción laboral en relación a los diversos aspectos encuestados, relacionados con el puesto, ambiente de trabajo y el contexto organizacional.

#### **Interpretación:**

Mediante los resultados de las encuestas a operarios es posible visualizar que se encuentran satisfechos con la tarea que realizan y el ambiente de trabajo en el que interactúan, la relación con sus pares y superiores es satisfactoria.

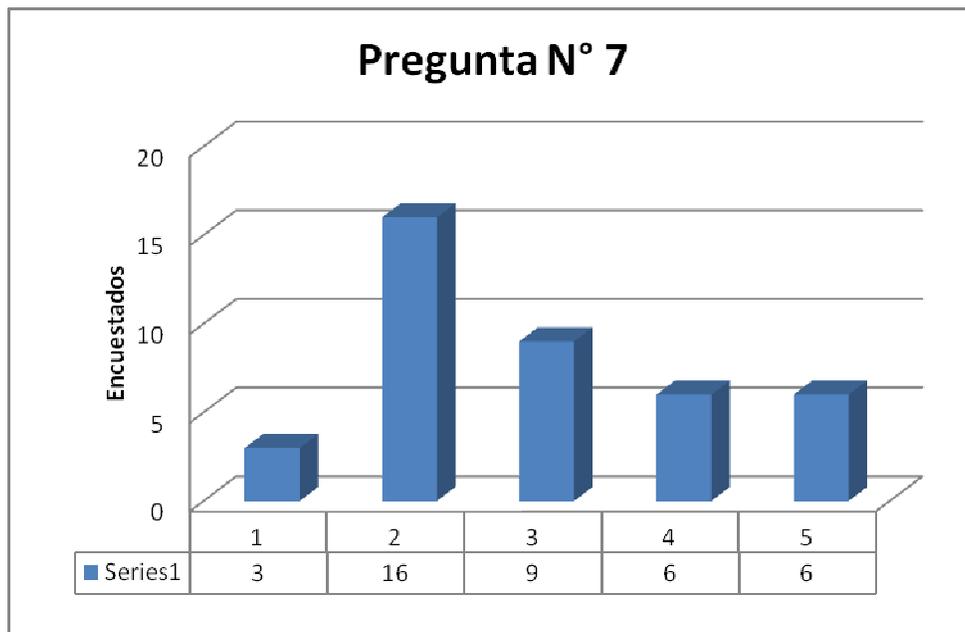
También advertimos que los operarios manifiestan disconformidad en relación a la extensión de la jornada laboral, la indiferencia de los superiores en relación a los inconvenientes de índole personal y con respecto a la presentación de carpetas médicas por enfermedad.

## TEMA 2: Motivación

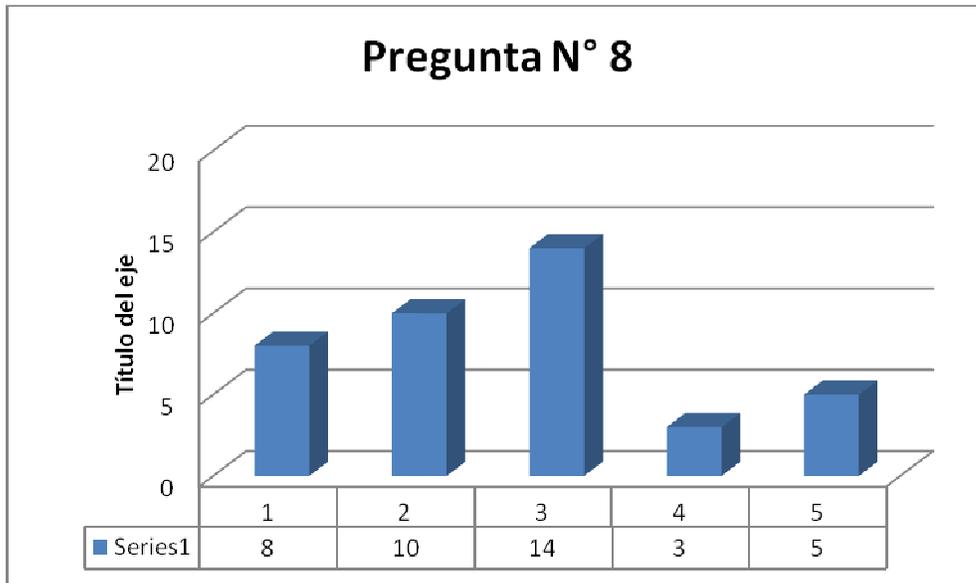
### **Datos obtenidos:**

En base a las preguntas N° 07, N° 8, N° 10 y N° 13

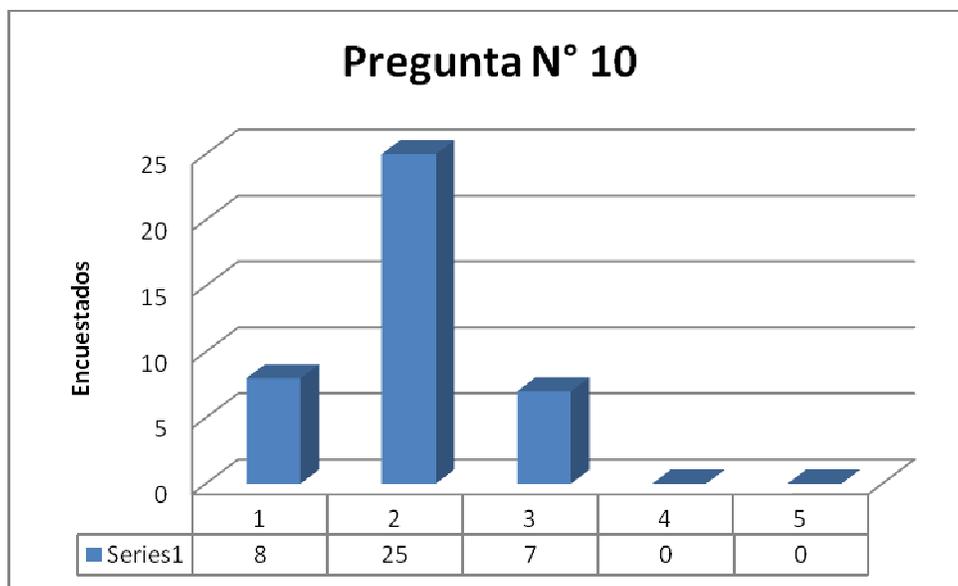
Pregunta N° 07: ¿Cree usted probable que dentro de un año estará trabajando en la empresa?



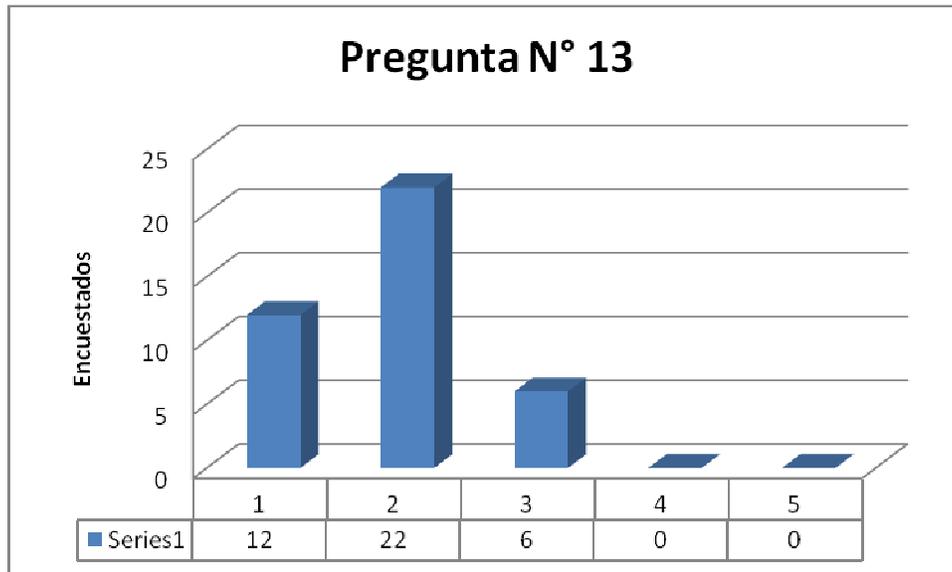
Pregunta N° 08 ¿Cree usted probable que estará trabajando en el mismo puesto?



Pregunta N° 10: ¿Conoce usted con claridad la tarea que desarrolla en su puesto?



Pregunta N° 13: ¿Considera que el trato de su superior es el adecuado?



### **Análisis:**

Analizando los datos obtenidos en las preguntas N°07, N°08 y N° 10, las mismas arrojan como resultado que los trabajadores se encuentran conformes con el puesto en el que se desempeñan y las tareas que desarrollan dentro de la estructura organizacional.

En relación a la pregunta N°13 se observa claramente que los mismos tienen una relación más que aceptable con sus superiores.

### **Interpretación:**

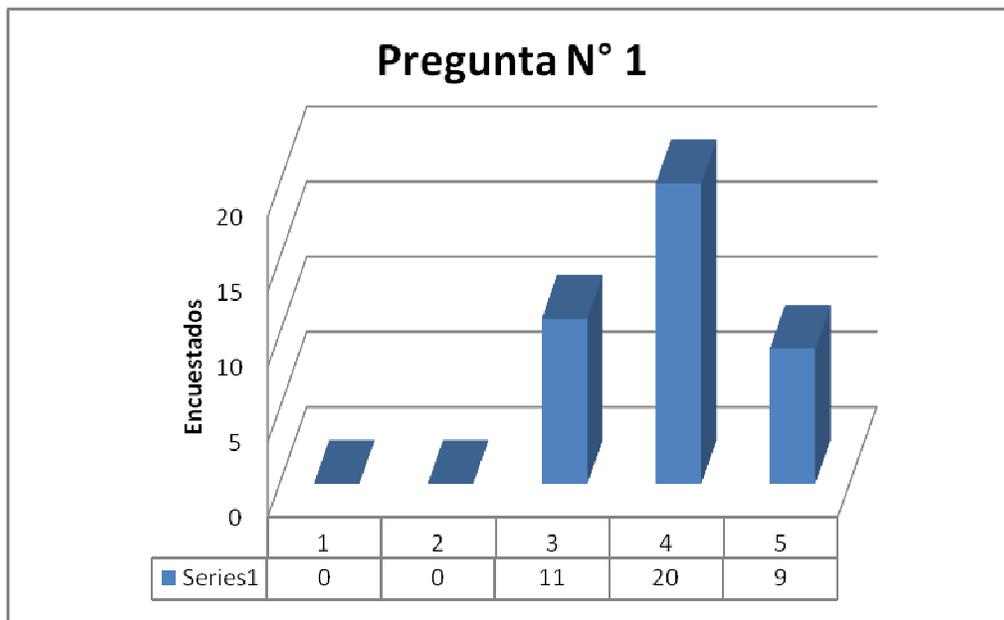
Pudimos observar que los trabajadores se encuentran satisfechos con la organización en general, no argumentaron problemas relacionales entre los diferentes niveles jerárquicos, asimismo podemos inferir que el nivel de motivación en relación al puesto, las tareas y las relaciones interpersonales es muy bueno.

### TEMA 3: Baja remuneración

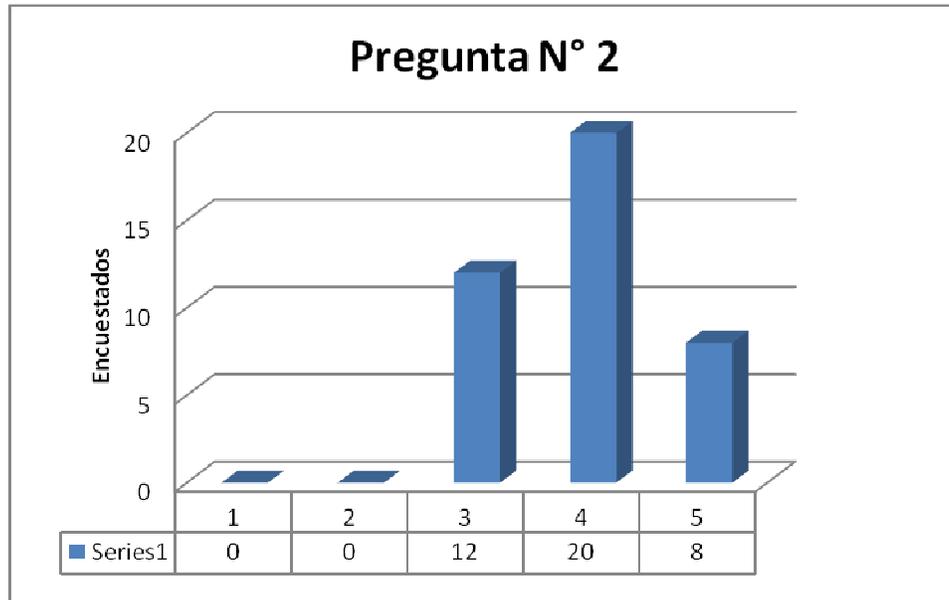
#### **Datos obtenidos:**

En base a las preguntas N° 1, N° 2 y N° 11

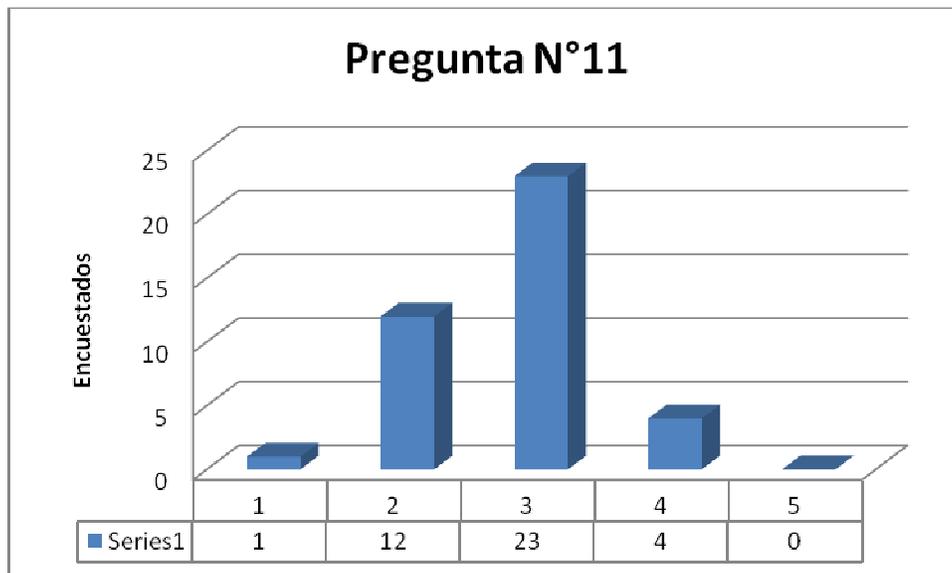
Pregunta N° 1: ¿Está usted conforme con el salario que recibe?



Pregunta N° 2: ¿Cree que son suficientes las gratificaciones extra laborales que recibe?



Pregunta N° 11: ¿Su jornada laboral se extiende más allá de lo convenido?



**Análisis:**

---

Analizando los datos arrojados por las preguntas N° 01 y N° 02 pudimos evidenciar un claro disconformismo en relación a la remuneración recibida.

En la pregunta N° 11 observamos que la extensión de la jornada laboral se da repetidamente.

### **Interpretación:**

Mediante la interpretación de los datos obtenidos percibimos que el mayor grado de disconformidad de los trabajadores está relacionado con la remuneración percibida, la cual según sus dichos es muy baja. A esto se le suma la extensión de la jornada de trabajo y que la misma no se ve reflejada en el salario.

### **10.3. HERRAMIENTA N° 2: Encuestas a mandos medios**

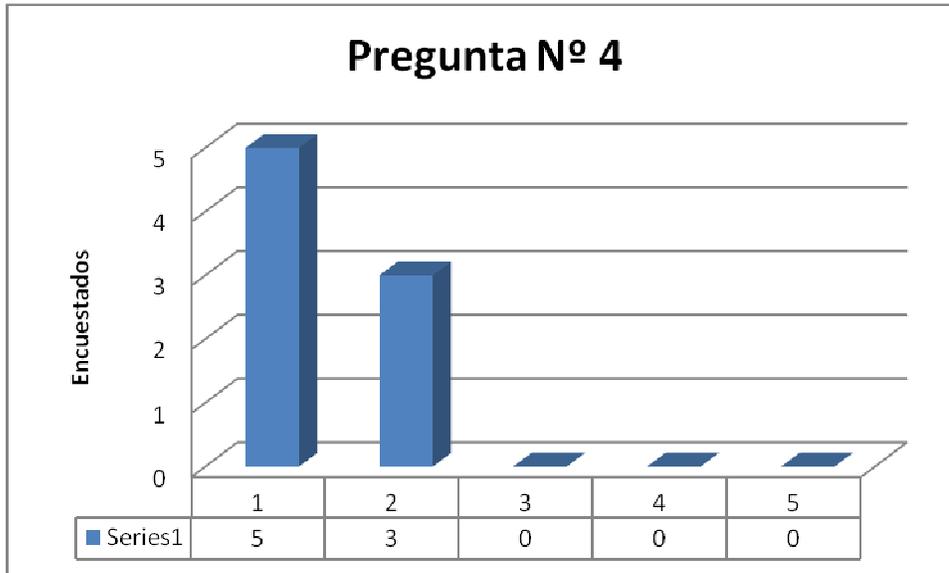
Para una mejor comprensión de los resultados de las encuestas representados en gráficos, cabe destacar que el **número 1** en este caso representa el nivel más alto y el **número 5** el más bajo.

### **TEMA 1: Satisfacción laboral.**

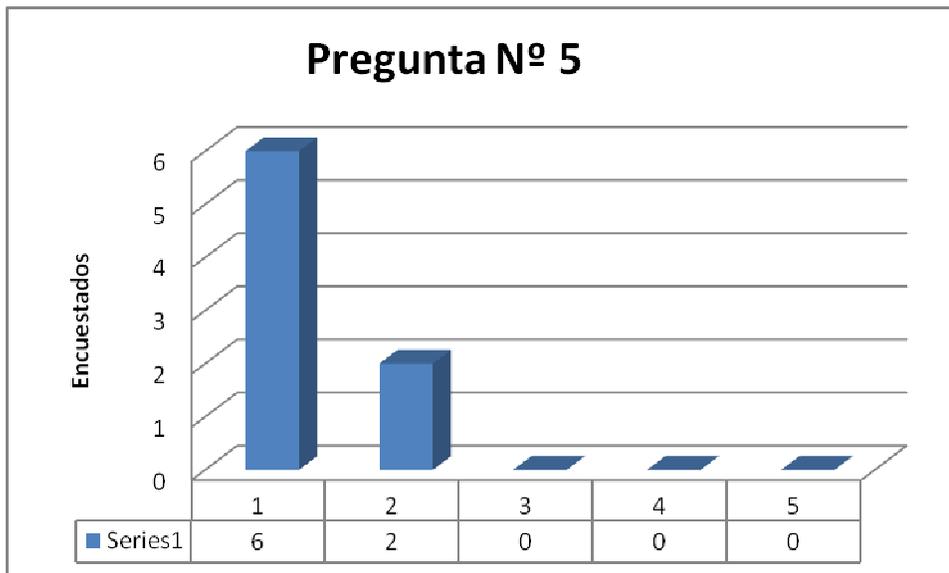
#### **Datos obtenidos:**

En base a las preguntas N° 04, N° 05 y N° 07, N° 10, N°18

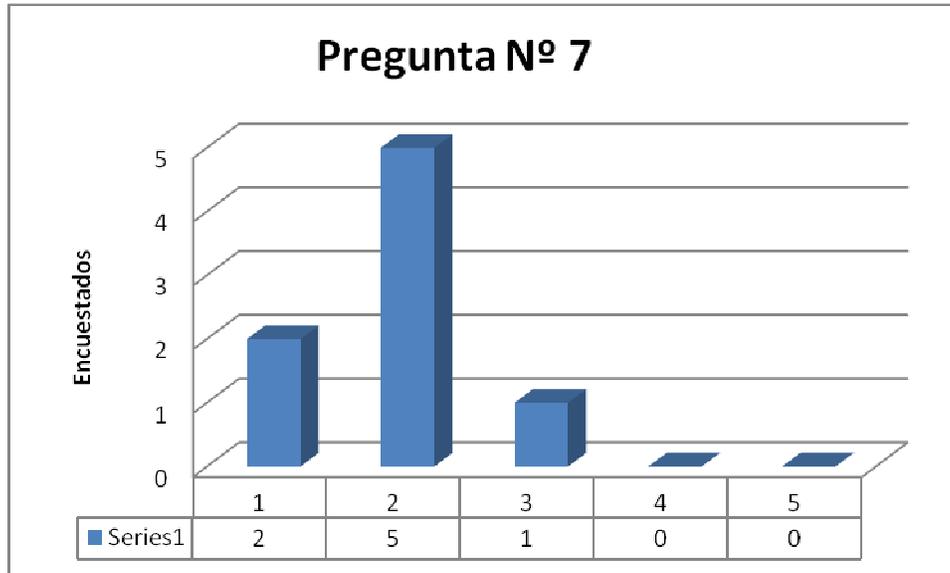
Pregunta N° 04: ¿Se encuentra el personal asignado al puesto correcto, en función de sus capacidades?



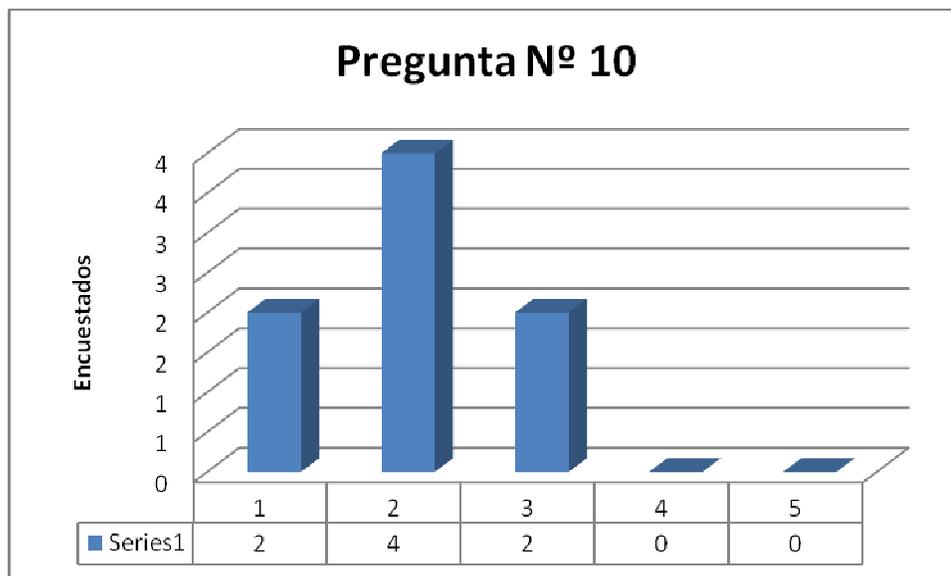
Pregunta N° 05: ¿Piensa usted que la organización otorga todas las herramientas necesarias para realizar correctamente las tareas?



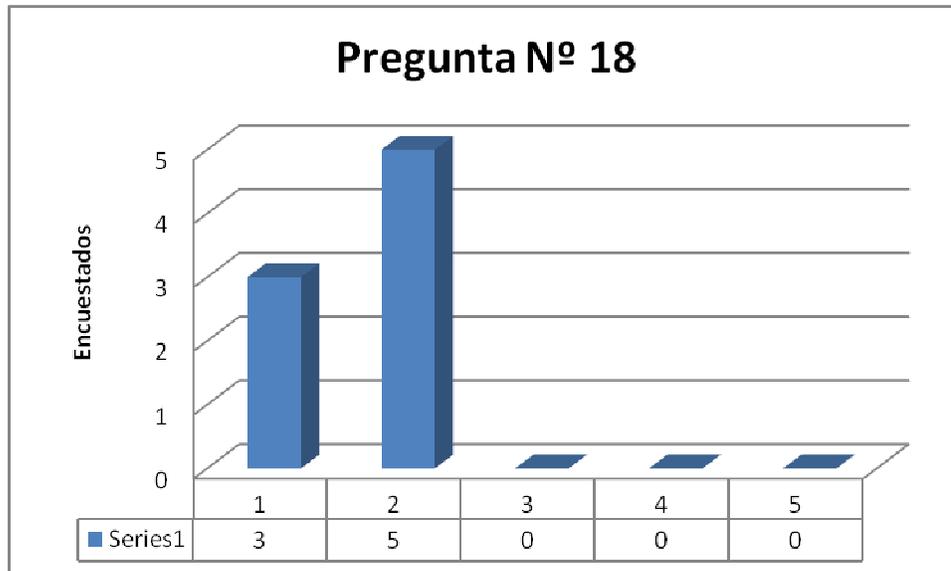
Pregunta N° 07: ¿Cree que la organización otorga un ambiente propicio para realizar las tareas?



Pregunta N° 10: ¿Cómo es su relación con sus compañeros, subordinados y superiores?



Pregunta N° 18: ¿Tiene la posibilidad de tomar decisiones?



### **Análisis:**

Todas las preguntas antes mencionadas arrojan un nivel alto de satisfacción en los diferentes aspectos encuestados relacionados con el puesto, el ambiente y la organización.

### **Interpretación:**

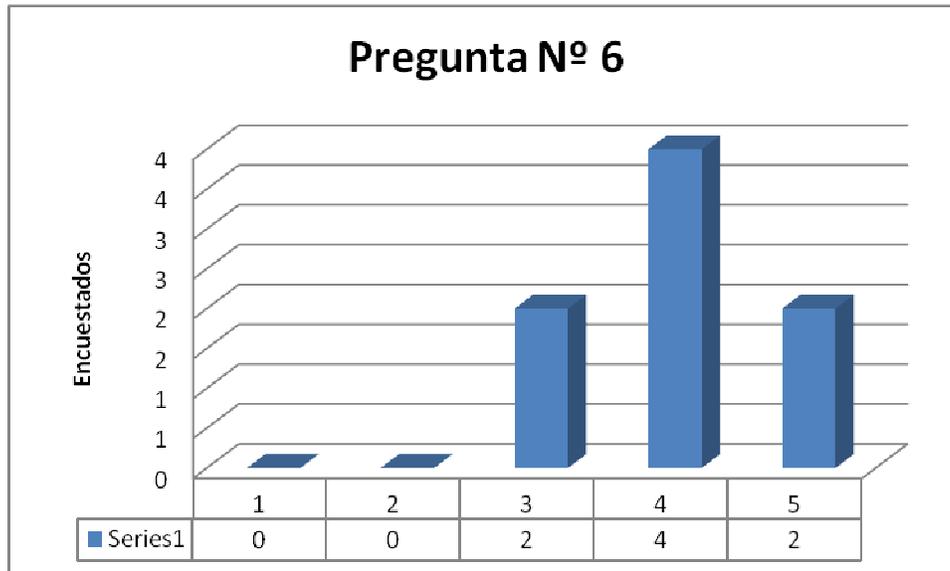
Los encuestados manifiestan un alto grado de satisfacción relacionado con los aspectos mencionados anteriormente, podemos interpretar que los mismos se sienten libres para tomar decisiones, tienen buena relación con sus pares y superiores. Realizan las tareas en un ambiente propicio y con las herramientas necesarias para tal fin.

## TEMA 2: Motivación

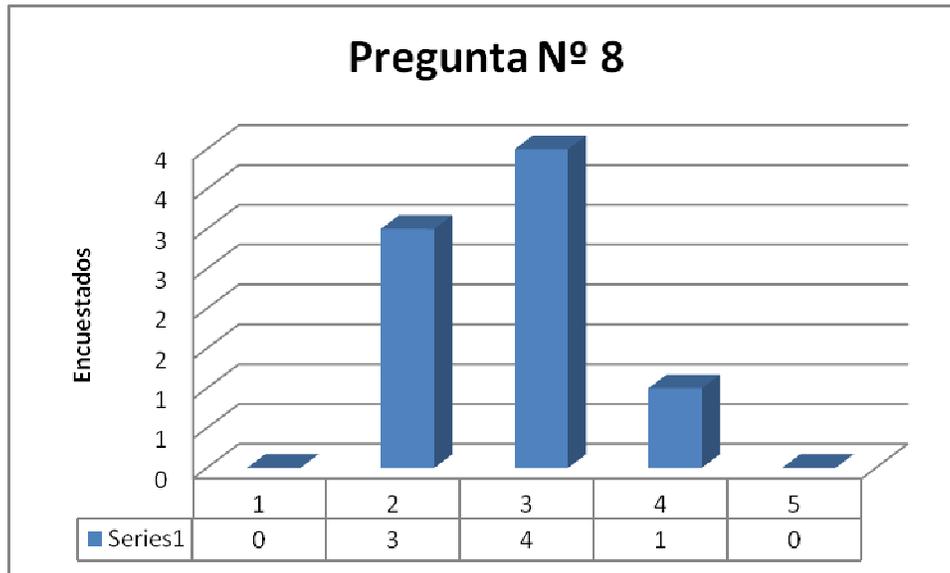
### Datos obtenidos:

En base a las preguntas N° 06, N° 08, N°12, N°13, N°14, N°20

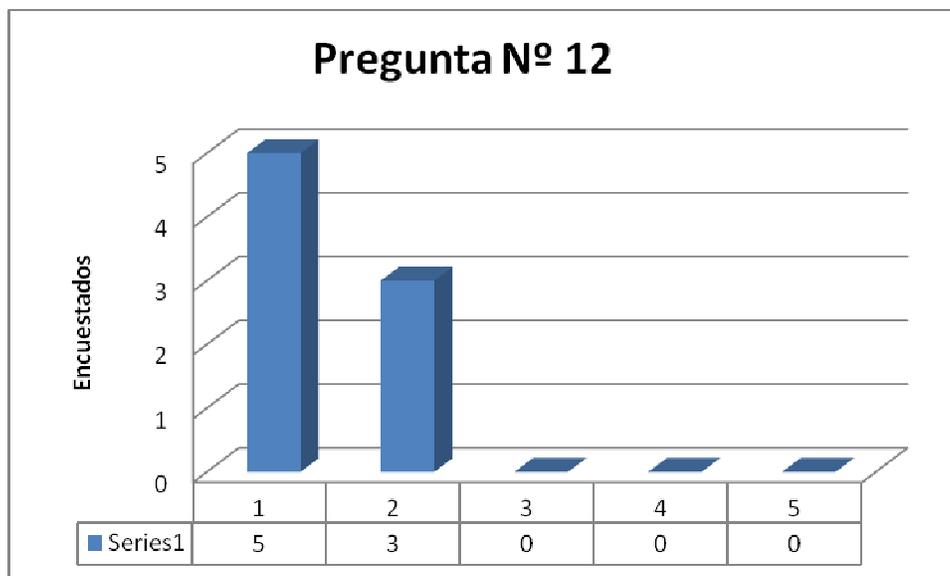
Pregunta N° 06: ¿Considera que los trabajadores de la organización son personas motivadas?



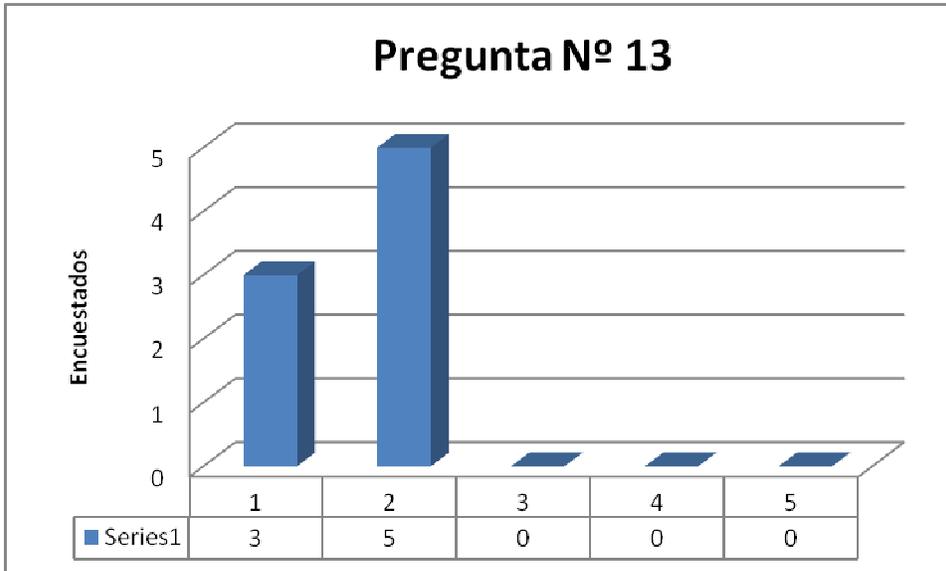
Pregunta N°08: ¿Cómo es su relación con sus compañeros, subordinados y superiores?



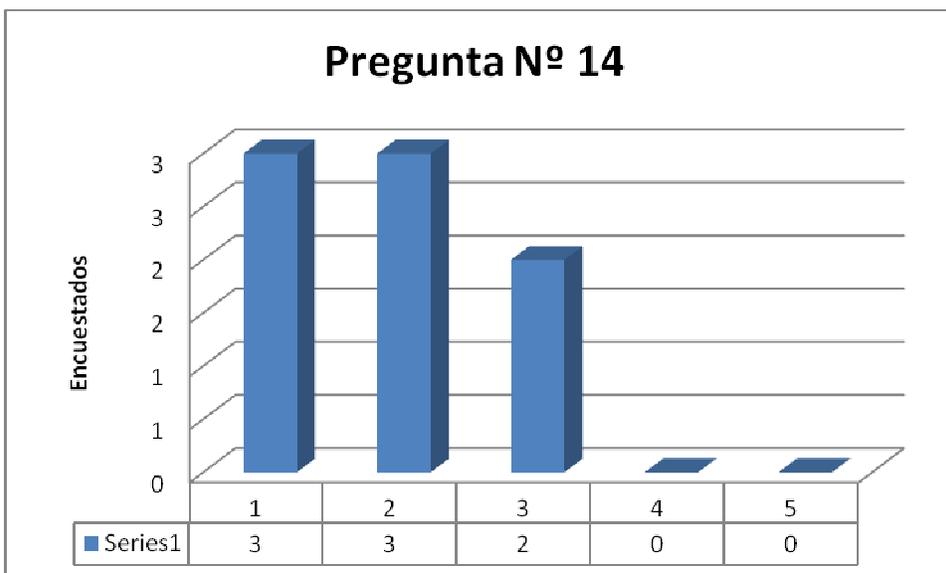
Pregunta N° 12: ¿Se encuentra usted comprometido con la tarea que desarrolla?



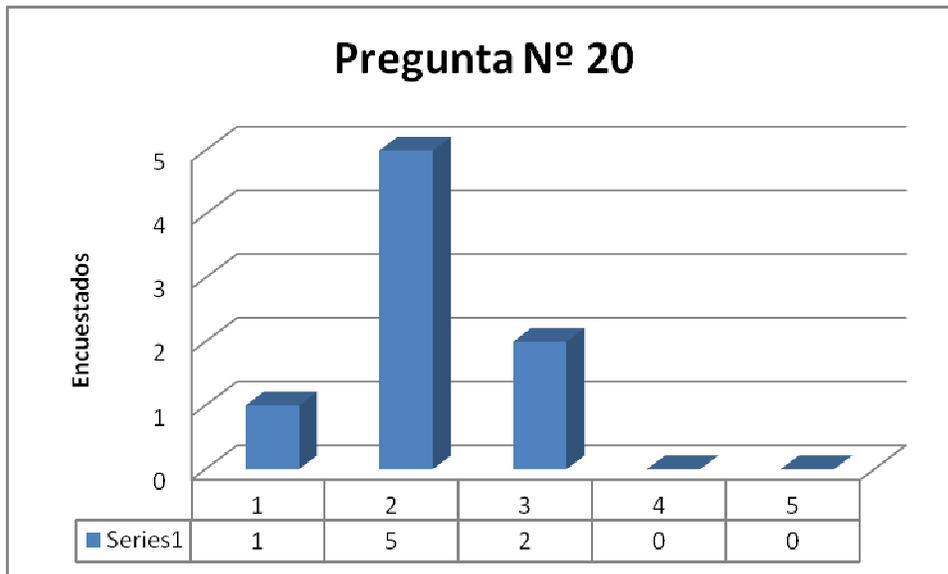
Pregunta N°13: ¿Cree que sus pares se encuentran comprometidos con las tareas?



Pregunta N°14: ¿Considera que las tareas que desarrolla lo han enriquecido profesionalmente?



Pregunta N°20: ¿Las propuestas que usted realiza en relación a mejoras, sugerencias de cambio etc., son tenidas en cuenta?



### **Análisis:**

En las preguntas N°6 y N°8 los encuestados mencionan que los trabajados manifiestan un bajo nivel de motivación y reconocimiento en relación al esfuerzo realizado.

En las preguntas N°12, N°13, N°14 y N°20 los encuestados manifiestan altos grados de compromiso con las tareas que desarrollan y que las mismas le generan un valor agregado y que sus aportes son valorados.

### **Interpretación:**

Los encuestados exponen que existe un bajo nivel de motivación en los operarios en relación a las tareas y que el mismo podría estar relacionado con el bajo reconocimiento de los directivos al esfuerzo realizado por los mismos.

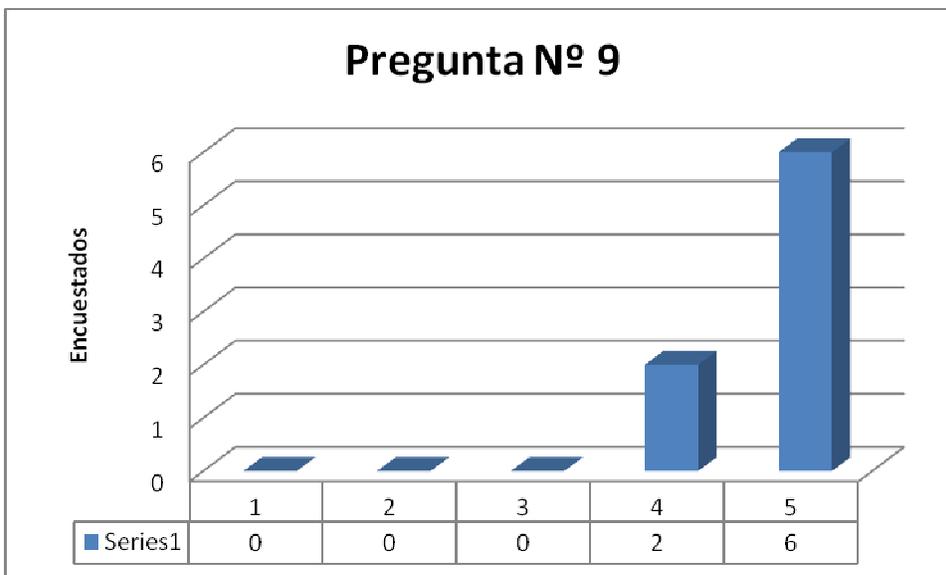
Por otro lado nos encontramos ante la evidencia que los mandos medios revisten un alto grado de compromiso y motivación al desempeñarse en sus labores.

### TEMA 3: Remuneración

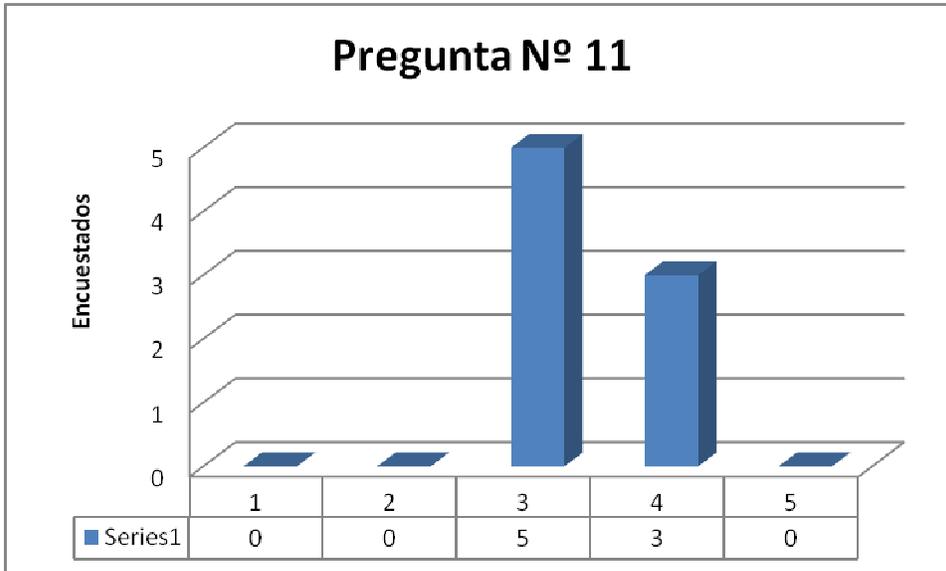
#### **Datos obtenidos:**

En base a las preguntas N°09, N° 11, N° 16, N° 17

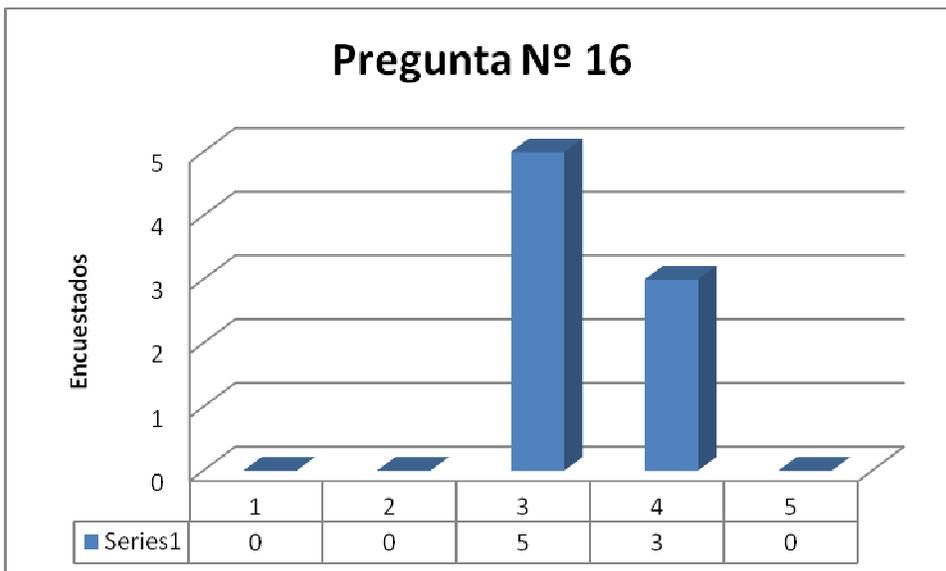
Pregunta N° 9. ¿Está contemplado el otorgamiento de algún premio por su buen desempeño?



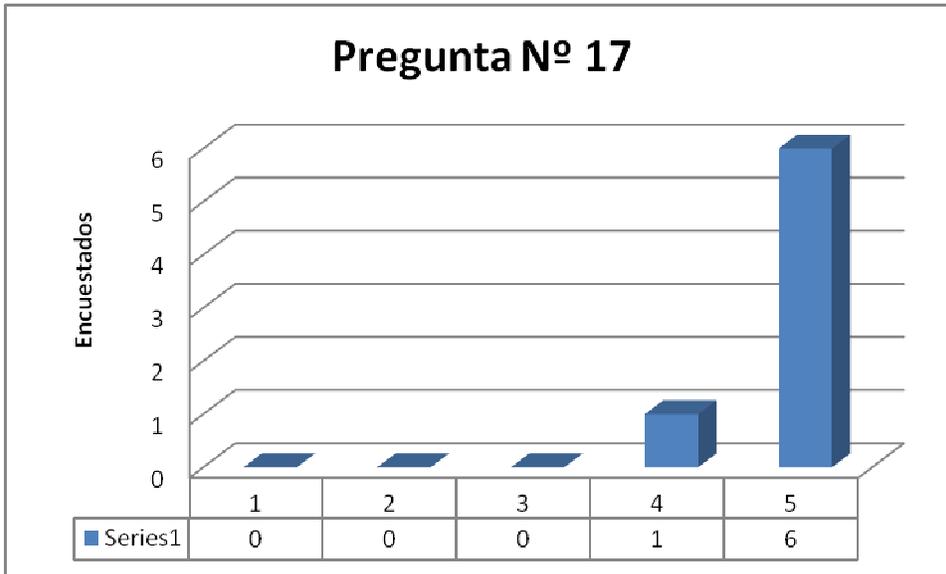
Pregunta Nº 11. ¿Está a gusto con la escala de remuneraciones de la organización?



Pregunta Nº 16. ¿Considera adecuado su salario?



Pregunta Nº 17. ¿Está contemplado en la organización algún plan de compensaciones extra salariales para los operarios?



**Análisis:**

Encontramos que la mayoría de los encuestados manifiestan una disconformidad acerca del salario, los planes de compensación y las escalas de remuneraciones de la organización.

**Interpretación:**

Interpretamos que dentro de los mandos medios existe cierta disconformidad con el salario percibido.

---

#### 10.4. HERRAMIENTA N° 3: Entrevistas a Gerente de Recursos Humanos.

##### TEMA 1: Satisfacción laboral.

###### **Datos obtenidos:**

En base a los datos obtenidos en la entrevistas a Gerente de Recursos Humanos.

###### **Análisis:**

Se observa que el gerente de Recursos Humanos no considera que el personal en su mayoría se encuentre insatisfecho con la organización, el puesto y/o la tarea desempeñada.

###### **Interpretación:**

Podemos observar que el encuestado no relaciona el grado de satisfacción de los trabajadores con el alto nivel de rotación del personal.

##### TEMA 2: Motivación

###### **Datos obtenidos:**

En base a los datos obtenidos en la entrevistas a Gerente de Recursos Humanos.

###### **Análisis:**

El encuestado detecta inconvenientes en relación a la motivación de los trabajadores, aunque no especifica si se están tomando medidas en consecuencia.

---

### **Interpretación:**

Se pone de manifiesto que existe un inconveniente relacionado con la motivación y la imposibilidad de retener al personal, aunque no logra identificar la problemática concreta.

### **TEMA 3: Remuneración.**

#### **Datos obtenidos:**

Específicamente en las preguntas:

8. ¿Qué método de remuneración utilizan en relación a los operarios?

R: se paga por las escalas del convenio (0076/75 del gremio UOCRA) de la industria de la construcción en cuanto a los operarios de producción y mediante el convenio (0151/75 del gremio UECARA) en el caso del personal administrativo y técnico.

9. ¿Contemplan algún plan de compensaciones monetarias extra salariales?

R: No, los incentivos de este tipo son esporádicos y se dan en casos muy excepcionales... de hecho no recuerdo el ultimo, desde la gerencia general contemplan que este tipo de gratificaciones no son necesarias... "si me preguntas a mí no estoy muy de acuerdo con esta postura de la gerencia al respecto. "

#### **Análisis:**

La organización paga sus haberes ajustándose a los convenios de la industria de la construcción. No existe un sistema de compensaciones extras salariales de tipo monetaria o extra monetaria.



---

## **Interpretación:**

Queda de manifiesto que la gerencia general no relacionan la rotación del personal con la remuneración y las gratificaciones extras salariales. También es oportuno mencionar que el encuestado no está de acuerdo con las decisiones que toma la gerencia general en relación al tema gratificaciones.

## **11. SINTESIS**

### **TEMA 1: Satisfacción laboral.**

En el primer acercamiento a la organización observamos que el personal mostraba un aparente disconformismo con su actividad laboral, dispersión y desgano.

Al realizar las encuestas en relación a temas como ambiente laboral, relaciones con pares, clima, trato con superiores, etc. el personal manifiesta una marcada conformidad al respecto. Es aquí donde encontramos una dicotomía entre lo observado y lo relevado a través de las encuestas.

Como resultado de la encuesta a mandos medios y de la entrevista al Gerente de R.R.H.H. relevamos que no se presentan dificultades en relación a la satisfacción laboral.



---

## **TEMA 2: Motivación.**

Los operarios se encuentran conformes con las tareas que desarrollan en la organización, manifiestan que tienen una relación cordial con sus superiores y compañeros. Aunque también mencionan que se sienten afectados por la poca importancia que los superiores le dan a los problemas personales, de salud y familiares.

Por otro lado los mandos medios mencionan que existe un bajo nivel de reconocimiento para con ellos y sus subordinados, en relación a los esfuerzos realizados.

Existe un inconveniente relacionado con la motivación y la imposibilidad de retener al personal, aunque la gerencia de RRHH no logra identificar fehacientemente el origen de esta problemática

## **TEMA 3: Remuneración.**

Analizando los datos recabados en relación a todas las herramientas utilizadas, queda de manifiesto un descontento evidente con la remuneración obtenida.

No se contempla ningún plan de compensaciones extra salariales de tipo monetaria o extra monetaria. Aunque la gerencia de RR.HH. no está de acuerdo con esta política, no tiene la posibilidad de cambiar el rumbo de dicha decisión gerencial.

## **12. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO**

A lo largo de la recolección y análisis de datos se logró demostrar cuáles son las causas que explican el alto nivel de rotación de empleados que tiene la empresa CORBE S.R.L.

Además, se observaron diferentes conductas que denotan un nivel de compromiso importante por parte de los empleados para con la empresa, pero ese nivel de contrato social no tienen la fortaleza necesaria ni es suficiente para contener el éxodo permanente de los mismos.

A continuación detallamos en forma de aciertos, desaciertos y omisiones, todos los aspectos relevados:

### **12.1. Aciertos**

#### La relación operarios y empresa:

Luego del análisis de los datos relevados en nuestro trabajo de campo podemos concluir que es alto el nivel de satisfacción de los operarios respecto del ambiente de trabajo, las tareas que desarrollan y el puesto que cada uno desempeña.

Se visualiza, además, un alto grado de conformidad con el entorno y las herramientas que provee la empresa para el desempeño de las tareas.

Podemos constatar, también, que el compromiso que se establece entre mandos medios y operarios es fuerte, por lo que no se perciben dificultades entre los actores.

Sin embargo, la empresa no implementa ningún tipo de sistema de incentivos, motivación y estímulos por lo que podemos detectar que dicha carencia provoca un nivel muy débil de compromiso por parte de los operarios. La ausencia de estos factores explica el alto nivel de rotación que presenta CORBE S.R.L.

Consideramos que nuestro diagnóstico puede permitirnos diseñar una propuesta destinada a subsanar el problema planteado.

---

La relación entre pares y superiores:

Con respecto a la relación entre pares y superiores, no se perciben dificultades que puedan arrojar una arista de conflicto a tener en cuenta.

**12.2. Desaciertos**

Extensión de jornada laboral:

Uno de los puntos que generan conflicto está relacionado con la extensión de la jornada laboral, inconveniente que se manifiesta de forma repetida y que genera un alto grado de enojo en el personal puesto que los operarios no conocen de antemano el horario en el que finaliza su trabajo.

Desestimación de carpetas médicas y problemas personales.

Además se constató que existe una situación de disconformidad en lo que respecta a la importancia con la que toman los superiores las carpetas médicas y los problemas de índole personal de los operarios. Los empleados manifiestan sentir que las circunstancias personales no son de interés para los mandos superiores y medios de la empresa.

Contrato psicológico débil:

Nos encontramos ante una dualidad con respecto a los datos recabados y la realidad que se presenta en cuanto a la deserción de los trabajadores y la rotación interna de los mismos, ya que ellos manifiestan que se ven a largo plazo dentro de la organización pero los hechos demuestran lo contrario.

---

### Inexistencia de recompensas extra salariales.

La existencia de un plan de compensaciones extra salariales no es tenida en cuenta por los gerentes y mandos medio como un punto relevante en el funcionamiento de la organización. Consideramos aquí una zona de conflicto entre la política que toma la organización y lo que a nuestro entender es un tema relevante. Para los mandos medios no existe relación entre la rotación externa y las políticas de remuneración.

Consideramos que el punto de conflicto más relevante está vinculado con las remuneraciones percibidas: los operarios estiman que no existe relación entre el salario percibido, las tareas desempeñadas y la cantidad de horas trabajadas.

El descontento por parte de los trabajadores producido por la extensión de la jornada laboral, está directamente relacionado con la remuneración percibida; ya que no se pagan esas horas extras.

### **12.3. Omisiones**

#### Comunicación interna

No se desarrolla ningún tipo de canal de comunicación interna con el que se pueda informar a operarios sobre cambios de horarios, tareas a realizar, concientización de la visión de la empresa, etc.

#### Ausencia de reconocimientos

Los trabajadores no reciben reconocimiento alguno por objetivo y tarea cumplido, ya sea de tipo verbal por parte de los superiores o a manera de estímulo económico.

### **13. PROPUESTAS**

El diagnóstico realizado durante el proceso de relevamiento de datos, nos permitió conocer las principales razones de la rotación de personal en CORBE S.R.L. Realizamos una propuesta de mejora para reducir los niveles de rotación dentro de la empresa.

#### **13.1. JUSTIFICACIÓN**

El principal justificativo de la intervención es reducir los niveles de rotación de personal, generar más compromiso laboral y motivación entre los empleados, que permita a la empresa mejorar el clima laboral, estabilidad de trabajo y los tiempos de entrega de obras finalizadas.

#### **13.2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

La propuesta está diseñada de acuerdo a las características de la empresa con el objetivo de que logre inicialmente optimizar el compromiso de todos los involucrados en la misma, motivar a los que la conforman generando un grado de interés mayor en la constante evolución de los trabajos y así, reducir los niveles de rotación de personal.

### 13.3. ACCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

La propuesta de mejora fue planteada en cuatro acciones para llevar a cabo, cada una de ellas requiere de un alto nivel de compromiso con el fin de generar un cambio positivo que beneficie a todas las partes involucradas.

#### 1. Proveer los resultados de este proyecto de intervención a los directivos de la empresa y cargos gerenciales.

Como primer paso se busca concientizar a los directivos de la empresa y gerentes sobre los resultados recopilados durante el proceso de recopilación de datos, para que tengan el conocimiento necesario sobre el problema y sus razones principales.

Esta primera acción tiene un grado de importancia crucial, ya que la intervención y futuras acciones dependen netamente del grado de compromiso, interés y predisposición de los altos mandos para llevar a cabo la intervención propuesta.

Al exponer los datos recopilados se busca concientizar sobre el problema puntual y las posibles acciones para solucionarlo. Es importante que la cúpula directiva conozca en detalle todos los factores implicados para así concientizarlos respecto de la necesidad de invertir el tiempo y los recursos necesarios para garantizar una mejoría con respecto no solo a la rotación de su personal, sino también a los tiempos de entrega y calidad de trabajo de sus operarios.

- Se llevará a cabo una reunión con los dos socios gerentes y fundadores de la empresa, los gerentes y encargado de RR.HH. en la cual se expondrán detalladamente los resultados del trabajo de intervención.

- Una vez que cuenten con toda la información necesaria, se procederá a exponer las propuestas elaboradas para solucionar el problema, con el fin de conocer la predisposición y compromiso para llevarlas a cabo.

## 2. Implementar la medición de la rotación del personal.

Como segundo paso, indispensable para solucionar el alto nivel de rotación que la organización tiene, recomendamos que se proceda a medir dicha rotación de manera sistemática.

Es importante destacar que en toda organización saludable ocurre normalmente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación que es apenas vegetativa y de simple conservación del ambiente.

Sin embargo, muchas veces esa rotación escapa al control de la organización, o simplemente no es medida de forma alguna. El desconocimiento del índice de rotación pone en desventaja el accionar de la empresa, ya que no cuenta con el dato relevante para modificar la alternancia de los trabajadores; y le impide diseñar acciones dirigidas a solucionar el problema.

Por lo que concluimos que es esencial contar con ese primer dato a los fines de poder revertir esta situación.

## 3. Implementar un sistema de comunicación interna efectivo que acorte la brecha entre las partes.

La comunicación no es una actividad opcional, sino una dimensión esencial al funcionamiento de toda la organización.

Dentro de la comunicación organizacional, la **comunicación interna** es la que se dirige al cliente interno, es decir, el equipo de trabajo. Es una herramienta estratégica para transmitir los objetivos de la empresa, motivar a su gente y lograr mayor identificación.

---

Es posible implementar diversas herramientas destinadas a conseguir el objetivo propuesto, tales como:

- **Manual de empleado.**

Incluye información relacionada con la empresa que todo empleado debería conocer. Puede incluir la historia de la empresa, sus normas internas, su misión y valores, las políticas de recursos humanos, el organigrama, pautas de seguridad o procedimientos específicos.

- **Publicación institucional o "newsletter".**

Con el objetivo de informar a los empleados, en forma de revista, periódico, o folleto interno —en papel o digital—, incluye datos de la operatividad de la empresa como de los mismos empleados. Abarca todas las áreas y puede contener testimonios, artículos, fechas de cumpleaños, etc.

- **Cartelera.**

Es un efectivo medio de comunicación siempre que se ubique en un lugar concurrido por los empleados, con fácil acceso visual. Es necesario actualizarla periódicamente y consignar la fecha de cada publicación. Puede incluir informaciones legales o sociales, resultados de la empresa, nuevas políticas o intercambios entre el personal.

- **Circulares.**

Es un mensaje que se envía a toda la empresa o a una parte de ella. Los medios para hacerla conocer son variados: correo electrónico, carta, intranet, blogs, etc. Puede dar a conocer información, órdenes, sugerencias o convocatorias.

- **Reuniones.**



---

Permiten la interacción personal dentro de los equipos de trabajo o entre las distintas áreas de la empresa. Pueden usarse para informar, capacitar, coordinar nuevas tareas y tomar decisiones. Es fundamental que se planifiquen de forma conveniente, se realicen en un lugar adecuado y se convoquen con antelación.

Finalmente, es recomendable que las distintas estrategias comunicacionales sean implementadas con la periodicidad necesaria; ya que de esa manera se generará un hábito de interacción entre todos los integrantes de la empresa.

**4. Implementar un sistema de incentivos remunerativos y no remunerativo que sea seguro para ambas partes.**

El principal generador de la rotación de personal en la empresa tiene que ver con el descontento respecto a lo remunerativo. Por lo cual, con el fin de que este índice disminuya de manera eficaz y en el menor tiempo posible, lo más apropiado sería generar un sistema de motivación que sirva para incentivar a las partes con un objetivo neto en mente.

Los incentivos buscan reforzar los intereses o motivaciones de las personas con las metas de la empresa, equilibrar estos aspectos resulta crucial.

Es importante conseguir un equilibrio entre los aspectos de la vida personal con la vida laboral, ya que de esta manera, el trabajador encontrará en su empresa un espacio donde conseguir satisfacer sus necesidades más personales.

---

**Algunos incentivos no remunerativos que podrían aplicarse en la organización son:**

- Reconocer públicamente los logros que ha conseguido un departamento o área y dar a conocer cómo ello contribuye a los logros de la empresa en general.
- Generar conocimiento y festejo de los eventos simbólicos de la empresa tales como la fundación, festividades nacionales u otras fechas relativos a la actividad de CORBE S.R.L.
- Confeccionar una evaluación mensual o trimestral a todos sus trabajadores. Este reporte, idealmente verbal, debe ser en **privado** y destacar lo que ha hecho bien y marcar el camino por donde debe mejorar.
- Saludar personalmente en los cumpleaños o fechas importantes.
- Las actividades de fin de año, también ayudan a mejorar la motivación. Es un espacio para crear identidad y pertenencia, y recordemos que la motivación sólo se consigue cuando la persona ve que hay concordancia entre sus intereses personales y los de su empresa.
- Preocuparse por la familia de los trabajadores es un importante incentivo. Recordar siempre fechas como el día del niño, navidad, etc. Saludarlos y mantener canales de comunicación con ello resulta central. Para trabajos de alto riesgo, preocuparse de establecer canales de comunicación con las familias, de forma permanente, ya que ello aumenta la sensación de seguridad del trabajador.
- Cuando la empresa ha obtenido un logro importante o ha finalizado una obra, deber ser comunicado a todos, con un correo electrónico y en reuniones de equipo.



---

### **Algunos ejemplos de incentivos remunerativos**

El dinero es uno de los incentivos que genera mayor motivación entre los empleados. De esta manera es probable que la implementación de algunas estrategias económicas se vean capitalizadas en la empresa, por ejemplo, para retener empleados y/u operarios en los que se invirtió tiempo y dinero en su capacitación.

La organización podría evaluar la implementación de alguno de los siguientes incentivos:

- premios anuales por desempeño individual.
- premios anuales por desempeño en equipo.
- planes de préstamos para necesidades médicas.



---

## 14. CONCLUSIÓN

La rotación de personal elevada es un factor importante a tener en cuenta para cualquier empresa tanto por los enormes costos económicos, como por los negativos efectos que genera.

Las evidencias recopiladas en nuestro trabajo muestran que en este caso, sí existe correlación entre la baja motivación del personal y su elevado índice de rotación de personal.

Sostenemos que dicha motivación es una herramienta eficiente para la administración de los Recursos Humanos, y un instrumento viable para la solución de diversos problemas. Utilizarla correctamente beneficiará a la organización y a sus empleados en general.

El capital humano, sus competencias, su conducta, y sus actitudes son la clave para el éxito de una empresa, por lo que, sin los beneficios provocados por el trabajo en equipo de la organización como un todo, no sería posible la obtención de logros y objetivos. Es por ello que cobra importancia el trabajo de colaboradores comprometidos con la empresa, compromiso que solo tendrá lugar en la medida que se consiga la correcta coordinación e integración del recurso humano y que se reafirme con un plan de incentivos continuo y eficiente. Esto redundará en un nivel de rotación de personal bajo que reflejará la seguridad y confianza en la empresa por parte de los empleados.



---

## 15. BIBLIOGRAFIA.

- Chiavenato, Idalberto. “administración de recursos humanos” editorial: Mc Graw Hill.
- Gibson-Ivansevich y Donelly – “las organizaciones comportamiento, estructura y procesos” editorial: Mc Graw Hill
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio. “Metodología de la Investigación” editorial Mc Graw Hill.
- Robbins, S. “comportamiento organizacional” editorial: Prentice – HALL
- Rodríguez, Darío “Diagnóstico Organizacional”
- Werther y Davis “Administración de Personal y Recursos Humanos” Editorial: Mac.

### Guías de estudio de la carrera licenciatura de Recursos Humanos:

- Métodos y técnicas de investigación social.
- Ciencias del comportamiento.
- Administración de Recursos Humanos.
- Capacitación y Desarrollo.
- Motivación e incentivos no remunerativos.
- Cambio Organizacional.

## 16. ANEXOS

### Entrevista mandos medios.

1. ¿Conoce si existe rotación de personal en la organización y cómo puede afectar está a la misma?

**R: “Si, seguro existe rotación de personal, sin duda no es bueno que la gente se valla de la empresa... se pierde mucho tiempo y dinero en capacitar al personal para que después tomen la decisión de emigrar o tomemos nosotros la decisión de despedirlos.-”**

2. ¿Conoce usted la misión y la visión de la organización? ¿está de acuerdo con las mismas?

**R: “Si, creo que es correcta... teniendo en cuenta el tipo de organización, es acorde a lo que se vive en la misma.-”**

3. ¿En qué área de la organización cree que se deberían gestionar los asuntos relacionados con la rotación de personal, piensa usted que es un problema de una sola área de la empresa?

**R: “se deberían gestionar en el área de recursos humanos... ellos tienen las herramientas y capacidades para solucionar estos problemas.-”**

---

4. ¿Conoce de algún tipo de capacitación que la empresa otorgue al momento del ingreso?,

**R: “No, al momento del ingreso se realiza una inducción a la empresa y al puesto, pero esta se hace de manera informal”.**

5. ¿la organización capacita a las personas que cambian de puestos de trabajo?

**R: “No formalmente. Por lo general el que deja el puesto transmite los conocimientos al nuevo integrante”.**

6. ¿Podría usted recomendar alguna acción para mejorar el ambiente de trabajo en el caso que lo crea pertinente?

**R: “En general no creo que tengamos problemas con el ambiente del trabajo, no vemos conflictos que nos presenten esta inquietud.”**

7. ¿Cómo se ocupan las vacantes que surgen de la rotación o de nuevos puestos?  
¿selección interna o externa?

**R: “por lo general las vacantes de rotación interna se ocupan con personal que está trabajando en la empresa, de no conseguirlo de este modo, se realiza una búsqueda externa”.**

**R: “cuando la vacante surge de un egreso del personal, en la mayoría de las oportunidades se realiza una búsqueda externa dentro de la base de datos de la organización.**

8. ¿qué método de remuneración utilizan en relación a los operarios?

**R: se paga por las escalas del convenio (0076/75 del gremio UOCRA) de la industria de la construcción en cuanto a los operarios de producción y mediante el convenio (0151/75 del gremio UECARA) en el caso del personal administrativo y técnico.**

9. ¿contemplan algún plan de compensaciones monetarias extra salariales?

**R: No, los incentivos de este tipo son esporádicos y se dan en casos muy excepcionales... de hecho no recuerdo el ultimo, desde la gerencia general contemplan que este tipo de gratificaciones no son necesarias... si me preguntas a mí no estoy muy de acuerdo con esta política. ”**

10. ¿Cuál es su apreciación en relación al grado de compromiso de los trabajadores?

**R: “creo que los trabajadores están comprometidos con la tarea que realizan, aunque en ocasiones observo que no se encuentran del todo motivados a progresar dentro de la organización... hoy tenemos el problemas que los trabajadores emigran a diferentes empresas de la competencia en búsqueda de nuevos horizontes”.**

### **Encuesta definitiva operarios.**

1. ¿Está usted conforme con el salario que recibe?

Totalmente	medianamente	poco	muy poco	nada
------------	--------------	------	----------	------

2. ¿Cree que son suficientes las gratificaciones extra laborales que recibe?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Casi nunca	Nunca
---------	-------------------------	-------------	------------	-------

3. ¿Considera que el ambiente del puesto de trabajo es el adecuado para realizar las tareas?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Casi nunca	Nunca
---------	-------------------------	-------------	------------	-------

4. ¿Considera que sus conocimientos son valorados y aprovechados por la organización?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Casi nunca	Nunca
---------	-------------------------	-------------	------------	-------

5. ¿Cómo es la relación con sus compañeros?



---

Excelente	Muy buena	Buena	regular	Mala
-----------	-----------	-------	---------	------

6. ¿Cómo es su relación con sus superiores?

Excelente	Muy buena	Buena	regular	Mala
-----------	-----------	-------	---------	------

7. ¿Cree usted probable que dentro de un año estará trabajando en la empresa?

Totalmente	medianamente	poco	muy poco	nada
------------	--------------	------	----------	------

8. ¿Cree usted probable que dentro de un año estará trabajando en el mismo puesto?

Totalmente	medianamente	poco	muy poco	nada
------------	--------------	------	----------	------

9. ¿Se encuentra a gusto con su puesto de trabajo?

Totalmente	medianamente	poco	muy poco	nada
------------	--------------	------	----------	------

10. ¿Conoce usted con claridad la tarea que desarrolla en su puesto?

Totalmente	medianamente	poco	muy poco	nada
------------	--------------	------	----------	------

11. ¿Su jornada laboral se extiende más allá de lo convenido?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Casi nunca	Nunca
---------	-------------------------	-------------	------------	-------

12. ¿Ante un inconveniente de índole personal como por ejemplo enfermedad de un familiar o similar, su superior demuestra preocupación?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Casi nunca	Nunca
---------	-------------------------	-------------	------------	-------

13. ¿Considera que el trato de su superior es el adecuado?

---

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Casi nunca	Nunca
---------	-------------------------	-------------	------------	-------

14. ¿Cuándo usted presenta una carpeta médica o se enferma, esto genera malestar en su superior?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Casi nunca	Nunca
---------	-------------------------	-------------	------------	-------

15. ¿Los accidentes de trabajo se dan de manera frecuente?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Casi nunca	Nunca
---------	-------------------------	-------------	------------	-------



**Tabla de datos, respuestas de encuesta a operarios**

ENCUESTAS	10-09	08-07	06-05	04-03	02-01
PREGUNTA N°1	0	0	11	20	9
PREGUNTA N°2	0	0	12	20	8
PREGUNTA N°3	12	24	3	0	1
PREGUNTA N°4	5	19	12	4	0
PREGUNTA N°5	6	20	9	5	0
PREGUNTA N°6	1	12	21	5	1
PREGUNTA N°7	3	16	9	6	6
PREGUNTA N°8	8	10	14	3	5
PREGUNTA N°9	4	15	13	6	2
PREGUNTA N°10	8	25	7	0	0
PREGUNTA N°11	1	12	23	4	0
PREGUNTA N°12	0	1	10	19	10
PREGUNTA N°13	12	22	6	0	0
PREGUNTA N°14	6	28	6	0	0
PREGUNTA N°15	0	0	7	29	4

### Encuesta definitiva mandos medios.

1. ¿cree usted que un alto índice de rotación afecta el correcto funcionamiento la organización?

Totalmente	medianamente	poco	muy poco	nada
------------	--------------	------	----------	------

2. ¿Considera que es importante a realizar una medición del índice de rotación?

Totalmente	medianamente	poco	muy poco	nada
------------	--------------	------	----------	------

3. ¿Cree que la rotación es necesaria para el correcto funcionamiento de la organización?

Totalmente	medianamente	poco	muy poco	nada
------------	--------------	------	----------	------

4. ¿Se encuentra el personal asignado al puesto correcto, en función de sus capacidades?

Totalmente	medianamente	poco	muy poco	nada
------------	--------------	------	----------	------

5. ¿Piensa usted que la organización otorga todas las herramientas necesarias para realizar correctamente las tareas?

Totalmente	medianamente	poco	muy poco	nada
------------	--------------	------	----------	------

6. ¿Considera que los trabajadores de la organización son personas motivadas?

Totalmente	medianamente	poco	muy poco	nada
------------	--------------	------	----------	------

7. ¿Cree que la organización otorga un ambiente propicio para realizar las tareas?

Totalmente	mayormente	medianamente	muy poco	nada
------------	------------	--------------	----------	------

8. ¿Reconoce la organización su esfuerzo y el de sus subordinados?

Totalmente	medianamente	poco	muy poco	nada
------------	--------------	------	----------	------

9. ¿Está contemplado el otorgamiento de algún premio por su buen desempeño?



---

Totalmente	medianamente	poco	muy poco	nada
------------	--------------	------	----------	------

10. ¿Cómo es su relación con sus compañeros, subordinados y superiores?

Excelente	Muy buena	Buena	regular	Mala
-----------	-----------	-------	---------	------

11. ¿Está a gusto con la escala de remuneraciones de la organización?

Totalmente	medianamente	poco	muy poco	nada
------------	--------------	------	----------	------

12. ¿Se encuentra usted comprometido con la tarea que desarrolla?

Totalmente	medianamente	poco	muy poco	nada
------------	--------------	------	----------	------

13. ¿Cree que sus pares se encuentran comprometidos con las tareas?

Totalmente	medianamente	poco	muy poco	nada
------------	--------------	------	----------	------

14. ¿Considera que las tareas que desarrolla lo han enriquecido profesionalmente?



---

Totalmente	medianamente	poco	muy poco	nada
------------	--------------	------	----------	------

15. ¿Se siente usted capacitado para seleccionar el personal?

Totalmente	medianamente	poco	muy poco	nada
------------	--------------	------	----------	------

16. ¿Considera adecuado su salario?

mayormente	medianamente	poco	muy poco	nada
------------	--------------	------	----------	------

17. ¿Está contemplado en la organización algún plan de compensaciones extra salariales para los operarios?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Casi nunca	nunca
---------	-------------------------	-------------	------------	-------

18. ¿Tiene la posibilidad de tomar decisiones?

---

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Casi nunca	Nunca
---------	-------------------------	-------------	------------	-------

19. ¿Considera usted que está preparado para gestionar el personal que tiene a cargo?

Totalmente	medianamente	poco	muy poco	nada
------------	--------------	------	----------	------

20. ¿Las propuestas que usted realiza en relación a mejoras, sugerencias de cambio etc., son tenidas en cuenta?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Casi nunca	Nunca
---------	-------------------------	-------------	------------	-------

21. ¿Se hace seguimiento de las carpetas médicas?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Casi nunca	Nunca
---------	-------------------------	-------------	------------	-------



**Tabla de datos, respuestas de encuesta a mandos medios:**

ENCUESTAS	10-09	08-07	06-05	04-03	02-01
PREGUNTA N°1	4	3	1	0	0
PREGUNTA N°2	4	3	1	0	0
PREGUNTA N°3	0	2	3	3	0
PREGUNTA N°4	5	3	0	0	0
PREGUNTA N°5	6	2	0	0	0
PREGUNTA N°6	0	0	2	4	2
PREGUNTA N°7	2	5	1	0	0
PREGUNTA N°8	0	3	4	1	0
PREGUNTA N°9	0	0	0	2	6
PREGUNTA N°10	2	4	2	0	0
PREGUNTA N°11	0	0	5	3	0
PREGUNTA N°12	5	3	0	0	0
PREGUNTA N°13	3	5	0	0	0
PREGUNTA N°14	3	3	2	0	0
PREGUNTA N°15	3	3	2	0	0
PREGUNTA N°16	0	0	5	3	0
PREGUNTA N°17	0	0	0	1	6
PREGUNTA N°18	3	5	0	0	0
PREGUNTA N°19	4	3	1	0	0
PREGUNTA N°20	1	5	2	0	0
PREGUNTA N°21	0	0	0	3	5