



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

**Trabajo Final de Grado**

*“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

**Alumnas:** Joana Freytes, María Julieta Bulacio.

**Tutor:** Lic. Julio Verde Fassa



## ***Agradecimiento***

*Agradecemos principalmente a nuestras familias que nos acompañaron a lo largo de nuestra carrera y especialmente en esta última etapa.*

*A nuestro tutor Julio Verde Fassa por su acompañamiento y por habernos transmitido sus conocimientos y experiencias que fueron muy significativas para este proyecto y muy enriquecedoras para nosotras como profesionales.*

*A nuestros amigos quienes nos acompañan siempre.*



## ***Resumen***

*El presente Proyecto de Grado es un trabajo de intervención enfocado a la rotación y retención de ingenieros agrónomos de una empresa dedicada a la comercialización de agroinsumos de la provincia de Córdoba.*

*Para conocer los detalles de la problemática planteada, se ha recolectado información de diferentes fuentes, entre ellas podemos destacar la entrevista y encuestas a gerentes y empleados, y observación directa en las diferentes visitas a la empresa.*

*Se analizan datos reales de rotación dentro de la empresa desde el año 2012, ya que la recolección de datos se comenzó en dicho año.*

*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 para retener el personal.*



## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	7
3. PRE-DIAGNÓSTICO.....	11
4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
5. JUSTIFICACIÓN.....	16
6. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	17
7. MARCO TEÓRICO.....	18
7.1 SATISFACCIÓN.....	18
7.2 TEORÍAS MOTIVACIONALES.....	21
7.2.1 Teoría de los factores de Herzberg.....	22
7.2.2 Teoría ERC de Alderfer.....	25
7.2.3 Teoría de las expectativas de Victor Vroom.....	26
7.2.4 Condicionamiento Operante de Skinner.....	28
7.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	29
7.4 CONTRATO PSICOLÓGICO.....	30
7.5 ROTACIÓN DE PERSONAL.....	33
8. DIAGNÓSTICO.....	36
8.1 Introducción.....	36
8.2 Observación.....	39
8.3 Entrevistas.....	51
8.4 Análisis Documental.....	65
8.5 Encuestas.....	70
8.5.1 Encuesta a los vendedores.....	70
8.5.2 Encuesta a los dueños de la empresa.....	96
8.6 Síntesis.....	102
8.7 Conclusiones.....	106
9. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	108
9.1 Fundamentos.....	108
9.2 Objetivos de la propuesta de intervención.....	108
9.3 Actividades.....	108
9.4 Correlación entre las activ. propuestas y su impacto en la empresa.....	109



9.5 Plazos de implementación de la propuesta de intervención.....	134
10. CONCLUSIÓN FINAL.....	135
11. BIBLIOGRAFÍA.....	136
12. ANEXO.....	137



## 1. INTRODUCCIÓN

Somos alumnas de la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos del Instituto Universitario Aeronáutico autoras del proyecto de grado "Rotación de personal en el área de ventas de una empresa agrocomercial", requisito final para acceder al título de Licenciatura en Recursos Humanos; este proyecto ha tenido como objetivo general "Realizar una propuesta de intervención que permita a la organización reducir la rotación de sus empleados y sus correspondientes impactos negativos."

El abordaje teórico de la temática se centralizó principalmente en la rotación de personal y cómo este fenómeno se ve afectado por la motivación, el clima laboral y el contrato psicológico.

El abordaje metodológico consistió en un diseño de intervención, con la aplicación de las siguientes técnicas de recolección de datos para la elaboración del diagnóstico: observación en las distintas sucursales de la empresa, para relevar aspectos referidos al ambiente de trabajo; entrevistas semiestructuradas, dirigidas a los gerentes zonales y a los ingenieros agrónomos que se desempeñan como vendedores para relevar información de mayor profundidad; encuestas, destinadas también a los vendedores que conforman el área comercial de la empresa y por último el análisis documental.

Como resultado del diagnóstico y en base a las principales conclusiones que abordamos, elaboramos propuestas con el fin de mejorar los puntos débiles que afectan la rotación de personal.

Para nosotros este trabajo implica un doble desafío, por un lado, significa culminar exitosamente la carrera universitaria obteniendo el título profesional, y por el otro, poder ayudar a una empresa a solucionar un problema tan importante para ellos y tan interesante para nosotros.



## 2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa nace en 1994, hoy con 17 años de trayectoria, cuenta con 50 empleados y se dedica a la comercialización de agroinsumos. También desarrolla otras actividades anexas como el acopio de cereal y la producción agrícola debido a que cuenta con las facilidades técnicas, los productos y el conocimiento necesario para poder desarrollarla.

La comercialización de agroinsumos es el área principal de la empresa ya que constituye el nivel de facturación más alto, a ella se destinan la mayor cantidad de recursos y comprende la estructura más grande.

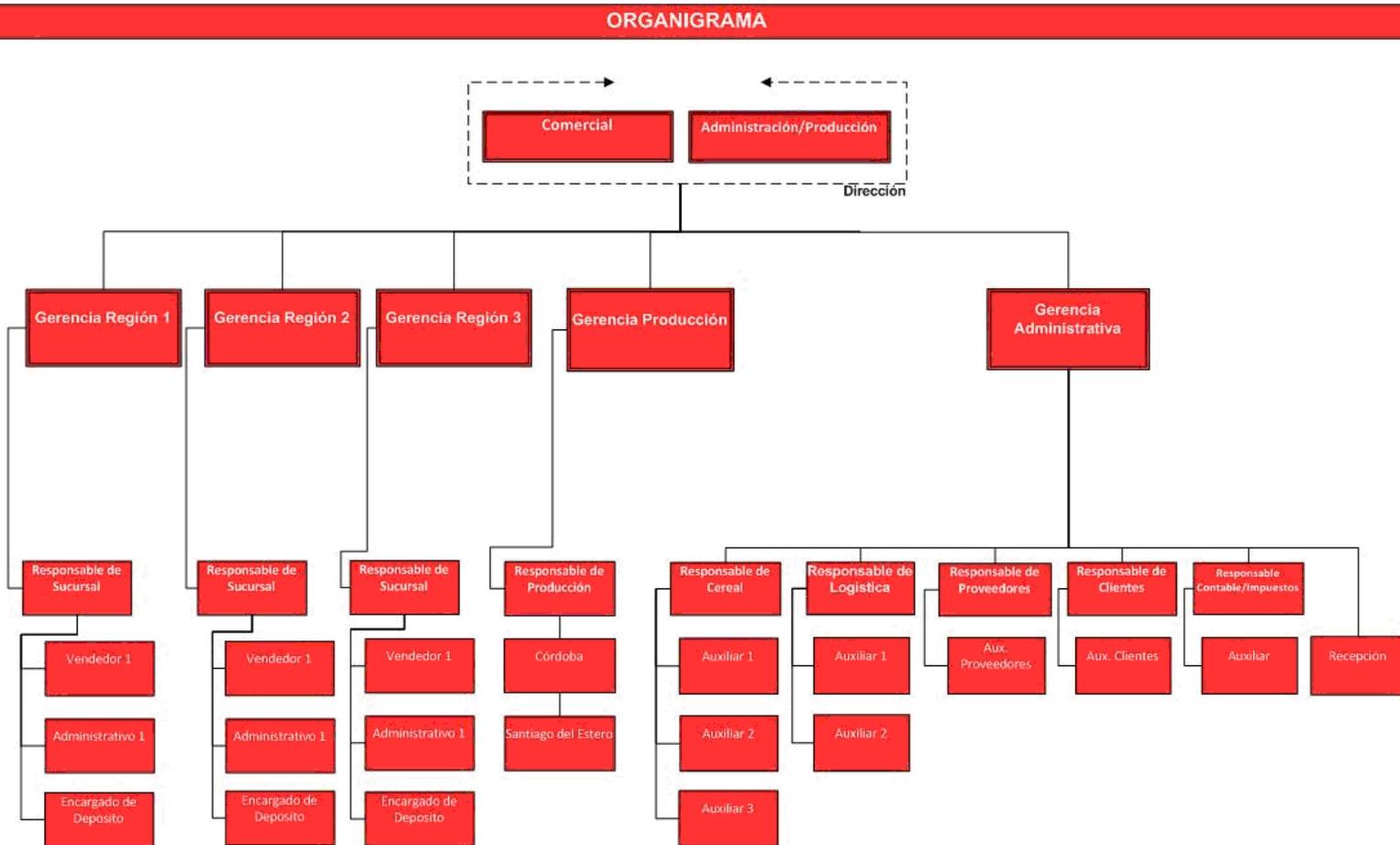
El área comercial está conformada por 13 ingenieros agrónomos distribuidos en las distintas sucursales, quienes llevan a cabo una venta a campo ligada al asesoramiento técnico-profesional y por 9 administrativos quienes realizan venta de mostrador y resuelven las cuestiones administrativas de la sucursal.

Para llevar adelante la venta de productos la empresa cuenta con nueve sucursales, y la casa central, la cual concentra el soporte administrativo del negocio.

Aclaremos que esta empresa no elabora los productos sino que los compra a los laboratorios proveedores y los distribuye a sus clientes.



## Organigrama



Como mencionamos anteriormente la empresa cuenta con un área administrativa la cual está integrada por cinco subáreas:

- Clientes
- Proveedores
- Logística
- Contabilidad e Impuestos
- Administración de Cereal

Estas cinco áreas están a cargo de un gerente administrativo, quien nos comentó que las decisiones con las que se enfrenta el personal administrativo de la empresa están relacionadas con la facturación, los pagos, la distribución de productos, bancos, finanzas, etc.



### **Actividades de Recursos Humanos**

El gerente también nos comentó que administrativos contables se encargan de la liquidación de sueldos y los gerentes zonales llevan a cabo el reclutamiento, la selección y la organización de las capacitaciones de los ingenieros agrónomos. Estas tareas no son suficientes, y no reflejan una estructura de recursos humanos bien constituida.

Actualmente la empresa no posee un área de Recursos Humanos por lo que no se realizan funciones específicas a cargo de personal idóneo en esta área, tales como inducción, supervisión y administración del personal, planeación de los recursos humanos, descripción de puestos, planes de incentivos y beneficios, planes de motivación, relaciones laborales y humanas, entre otras.

También nos explicó que el proceso de selección que lleva a cabo la empresa no está formalizado en cuanto a los procedimientos, los responsables, y el presupuesto destinado al mismo.

El proceso de selección de los ingenieros agrónomos es llevado a cabo por cada gerente zonal.

El **reclutamiento** se realiza a través de avisos en el diario, en Internet y a través del portal de empleos de las distintas universidades.

Para hacer la **preselección de CV** se realiza un análisis de antecedentes laborales y personales, se tiene en cuenta el nivel de estudios o si el postulante es idóneo se tiene en cuenta la experiencia, la disponibilidad de radicación y de tiempo.

Luego se realiza una **entrevista individual** a cargo del gerente zonal que necesita cubrir el puesto en la sucursal. En esta entrevista se indaga si el postulante dispone de los requerimientos para el puesto como ser la posibilidad de radicación, la movilidad, las expectativas y objetivos del candidato en relación al puesto de trabajo y la capacidad comunicacional y de interrelación del postulante, también se avalúan informalmente los conocimientos técnicos y aptitudes para la venta basándose cada gerente en su propia experiencia.

A veces se realiza un **examen psicotécnico** que está a cargo de un profesional externo quien luego de evaluar al candidato informa a la empresa si el mismo es apto o no para el puesto, este informe además contiene recomendaciones y sugerencias pertinentes del profesional respecto al candidato.



## “Rotación de personal en una empresa agrocomercial”

Finalmente en algunos casos se realiza un *examen físico preocupacional* que se lleva a cabo en un laboratorio externo.

Como podemos observar, si bien el proceso de selección está estructurado en base a diferentes etapas, éstas no siempre se llevan a cabo en la práctica, a veces se omite el examen psicotécnico, otras el preocupacional, esto se debe a cuestiones de tiempo, costos, decisiones personales del gerente, etc,

De esta manera vemos que el proceso de selección no está formalizado ni cuenta con técnicas específicas a través de las cuales se pueda medir objetivamente el perfil comercial del candidato, sino que cada entrevistador a través de sus percepciones y experiencias personales analiza si el candidato tiene o no un perfil comercial.

Por último podemos mencionar que la gestión de la empresa es supervisada enteramente por los dueños, quienes a su vez ocupan cargos gerenciales. Cabe agregar, que la estructura de la empresa, se considera centralizada ya que son ellos quienes toman las decisiones más importantes.



### 3. PRE-DIAGNÓSTICO

Elegimos trabajar con esta empresa ya que una de nosotras trabaja en ella hace algunos años y ha evidenciado el problema de rotación de personal que enfrenta la misma.

Por su parte los socios no son ajenos a este inconveniente, ya que en reiteradas ocasiones han manifestado su preocupación por la gravedad y la incidencia negativa que la rotación tiene en la empresa; a través de su propia experiencia, han observado cómo la rotación afecta negativamente la productividad, los tiempos, los costos, el crecimiento y el sentido de pertenencia en los empleados.

Coinciden que éste es un problema recurrente para la firma por lo que se muestran muy interesados en recibir una mirada externa y profesional para investigar las causas de esta problemática y las posibles soluciones.

Como primera aproximación a la empresa, tuvimos una charla informal con cada uno de los socios gerentes donde expresaron sus opiniones acerca del tema, y se mostraron interesados en buscar una solución a esta problemática. En segunda instancia visitamos a cada socio en su lugar de trabajo y llevamos a cabo entrevistas para profundizar y estructurar esta primera charla.

A pesar de que fueron entrevistados individualmente, cinco de los seis gerentes coincidieron en que el principal problema que están enfrentando es la rotación de personal, sólo uno expresó que no hay rotación. Además expusieron que aunque la rotación es un problema que afecta a la mayoría de los puestos de la empresa, están principalmente preocupados en la rotación de los ingenieros agrónomos debido a que éste es uno de los puestos más afectados y el que trae consecuencias más desfavorables para la empresa, ya que son los ingenieros agrónomos los que están en permanente contacto con los clientes.

Por otro lado, cinco de los gerentes afirmaron que la principal causa de la rotación es la selección, es decir poder encontrar profesionales con un fuerte perfil comercial. Y un socio expresó que la principal causa de la rotación está dada por un cambio generacional, porque quienes ingresan a la organización son ingenieros recién recibidos que no tienen seguridad respecto a qué quieren hacer en el futuro,



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

por eso ingresan a la organización para adquirir una primera experiencia laboral sin reales expectativas de crecimiento y de estabilidad laboral.

Cuando les pedimos que cuantificaran la rotación, las respuestas fueron diversas: 1 o dos ingenieros por campaña, 40 % anual, 1 ingeniero por campaña, 15 – 20 % anual y 10-15% anual.

Con respecto a la importancia de la rotación, uno de los gerentes expresó que la misma no es un problema importante porque considera que su índice es bajo, los demás concordaron que la misma es una tema sumamente relevante por los costos que ésta genera, por la imagen e impacto organizacional en los empleados que permanecen y porque impacta negativamente en la fidelidad de los clientes hacia la organización.

Cuando les preguntamos acerca de cómo afecta la rotación a la empresa, las respuestas fueron coincidentes, manifestaron que la rotación les genera elevados costos de capacitación al ingreso y capacitación en ventas, además del tiempo y los esfuerzos que se destinan al nuevo integrante, acompañado de una disminución en los resultados por el menor rendimiento del nuevo empleado hasta que adquiera las habilidades necesarias para desarrollar exitosamente el puesto, y una vez que el empleado se ha capacitado, ha conocido el mercado y los clientes, abandona la organización llevándose consigo información y sobre todo formación profesional que le abre las puertas a la gran competencia o a otros rubros. Otra de las consecuencias y quizás según ellos la más importante es que se quiebra la confianza entre la empresa y el cliente, debido a que el vendedor establece una relación cercana con el cliente, se forma un lazo de confianza que se construye con el tiempo y con esfuerzo y una vez roto es difícil volver a construir. También les consultamos acerca de los efectos que la rotación provoca internamente, frente a lo cual expresaron que la rotación no sólo afecta la relación entre la empresa y el cliente sino que también tiene repercusiones dentro de la misma, provocando sentimientos de inestabilidad y desmotivación entre los empleados que permanecen.

Se les consultó, si en el momento que un ingeniero agrónomo abandona la empresa se interiorizan acerca de las causas que lo llevaron a tomar esa decisión. Cuatro de los seis gerentes respondieron que sí se interiorizan por saber las verdaderas causas del abandono, otro expresó que a veces se interioriza por conocerlas y otras veces



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

las supone, y por último sólo un gerente afirmó que no se involucra en conocer las causas del abandono de los empleados.

Con respecto a si existe un patrón común que impulse a la rotación, todos contestaron que no hay un patrón determinante, pero sí hay algunas causas que se repiten como: la búsqueda de nuevas oportunidades laborales, cambio de funciones dentro del mismo rubro, presiones laborales, cambios de residencia a su lugar de origen, entre otros.

Cuando se les preguntó acerca de si consideran que existen otras causas además de las que da a conocer el empleado sólo uno contestó que sí, y que deberían empezar a tenerlas en cuenta, los miembros restantes concordaron que por lo general las causas se conocen o se evidencian.

La totalidad de la gerencia coincidió que nunca se han llevado acciones para disminuir la rotación, además expresaron que éstas serían muy necesarias. También les solicitamos que expusieran posibles soluciones a la rotación, entre éstas plantearon diversas posibilidades como por ejemplo: mejorar y ampliar la selección, buscar asesoramiento externo para ver cuáles son los problemas gerenciales que se cometen, crear un departamento de RRHH que aplique políticas y estrategias de mejora. Uno de los gerentes propuso como solución implementar un programa de pasantías para ir evaluando paulatinamente si el estudiante tiene o no perfil comercial y posibilidades de desarrollo dentro de la organización; siendo ésta una herramienta más de selección, que contribuya a disminuir el margen de error en la detección de perfiles comerciales.

Por último les consultamos acerca de las ventajas con las que cuenta la empresa para atraer y retener a sus empleados; hubo opiniones distintas, cinco de los gerentes concordaron que la empresa cuenta con trayectoria, seriedad, persistencia en el mercado y ofrece a sus empleados amplia capacitación técnica y comercial. Por el contrario uno de los gerentes expresó que no hay nada distinto en esta empresa que la diferencie de las demás.



## 4. DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA

Una vez escuchado el pedido de la empresa, creemos que realmente vale la pena trabajar sobre el tema de la rotación.

Aunque la rotación de personal es un problema que afecta a varias áreas, sólo nos centraremos en el área comercial por cuestiones de necesidad inmediata de la misma. De los datos recogidos, se desprende que podría estar existiendo una importante rotación, que según los socios perjudica notablemente a la empresa en lo que respecta a tiempo, costos y esfuerzos en capacitación al ingreso, y adaptación al nuevo entorno laboral, debido a que durante el periodo de adaptación del nuevo empleado se obtiene un menor rendimiento provocado por el desconocimiento del nuevo trabajo. También expresaron su preocupación por los costos de entrenamiento en ventas ya que los profesionales no cuentan con una formación académica en el área comercial. Como la rotación, según la gerencia sería alta, más allá que no la cuantifican objetivamente, la empresa sufriría los costos de la capacitación sin verse favorecida con sus beneficios.

Otra consecuencia que podría estar padeciendo la empresa es que entre los empleados y el cliente se genera un lazo de confianza y hasta de amistad que una vez roto es muy difícil volver a construir, la fidelización de los clientes es un pilar fundamental para crear un vínculo y así concretar la venta. Por lo tanto la alta rotación podría generar en el productor desconfianza y alejamiento.

La rotación no es un tema que sólo afecta la relación empresa-cliente, sino también empresa-empleados debido a que genera un malestar, cuestionamientos, y replanteos entre los compañeros.

Además podemos decir que la empresa no posee un área de Recursos Humanos con lo cual no se llevan a cabo las funciones específicas que debería realizar esta área, tales como selección, inducción, supervisión y administración del personal, planeación y manejo del personal, descripción de puestos, planes de incentivos, relaciones laborales y humanas, etc. La empresa no posee personal idóneo sobre los recursos humanos, el mismo está representado principalmente por administrativos y gerentes y la organización no está orientada al desarrollo personal de los empleados.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

Por lo enunciado anteriormente podemos decir que la rotación es un tema que preocupa y motiva a los socios de la organización a resolverla y es nuestra tarea brindar una visión profesional para contribuir en este proceso de mejora.

En tanto las dificultades presentadas parecen tener, de acuerdo con los datos preliminares recabados, un importante componente motivacional y de perspectiva de carrera, consideramos al tema propicio para un Trabajo Final de Grado.



## 5. JUSTIFICACIÓN

Creemos que una mejora en cuanto a la rotación externa del personal, le permitirá a la empresa retener a sus empleados con las consecuencias asociadas a ella:

- Menos exigencia de nuevos procesos de selección e inducción debido a que no se generarán excesivas bajas voluntarias de personal.
- Reducción de los costos de capacitación al ingreso ya que se mantendrá una planta estable de empleados.
- Reducción de las pérdidas de inversión en capacitación técnica a personas que luego se retiran de la empresa.
- Aumento de la productividad debido a que se capitalizará la capacitación y los conocimientos permanecerán en la empresa beneficiándola.
- Generación de un ambiente laboral positivo debido a la relación duradera entre los compañeros.
- Impacto en los competidores debido a la retención de perfiles formados profesional y técnicamente.
- También se podrían sentar las bases para lograr la fidelización y confianza del cliente con la organización; manteniendo un lazo estable y duradero entre éste y el Ing. agrónomo representante de la firma.



## 6. OBJETIVOS

### **Objetivo General**

Realizar una propuesta de intervención que permita a la organización reducir la rotación de sus empleados y sus correspondientes impactos negativos, tales como la baja productividad, los tiempos y costos en capacitación, y la pérdida de fidelización del cliente.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación existente de la empresa con respecto a la rotación de personal en el área técnica- comercial desempeñada por ingenieros agrónomos.
- Proponer un plan de mejora para disminuir la rotación, de acuerdo con los resultados de dicho diagnóstico.
- Establecer sugerencias para la correcta implementación de la propuesta.
- Proveer parámetros para la evaluación del proyecto durante su implementación y al finalizar el mismo.



## 7. MARCO TEÓRICO

### *7.1 Satisfacción*

Se define a la satisfacción laboral como la sensación de bienestar que perciben los empleados en relación a su trabajo; en lo referido a las funciones que cumplen, los puestos que ocupan, a la organización en la que trabajan y a demás aspectos que hacen al ambiente laboral en el que se desempeñan.

Conforme a este concepto, la satisfacción laboral de un empleado se puede valorar considerando las actitudes del mismo frente a su propio trabajo. Sabiendo que las actitudes son los sentimientos, valores y creencias que establecen la manera en que los empleados perciben su ambiente de trabajo, se entiende que cuando las mismas son negativas, se convierten en determinantes adversas de las condiciones en la organización, ya que pueden derivarse en problemas disciplinarios, conflictos, quejas, huelgas, paros, ausentismo, rotación del personal, robo por parte de los trabajadores, reducciones en la productividad, bajas en la calidad del producto, etc. Tal es así, que entendiendo a la organización como un sistema social y reconociendo que los niveles de productividad y eficiencia organizativa se hayan influidos por la satisfacción de los empleados, se advierte que si los responsables de dirigir organizaciones pretenden actitudes favorables por parte de sus empleados deben procurar atender a las necesidades de los mismos y brindarles los beneficios que éstos consideran justos por su contribución hacia la organización.

Citando a Gibson, *“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 el 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.*



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

*. Jefe: la capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.*

*. Colaboradores: el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre colaboradores”*

Si los empleadores desean aumentar la satisfacción de sus empleados es esencial que conozcan y atiendan a las necesidades y deseos que éstos esperan satisfacer mediante su trabajo. De esta forma, podrán brindar un diseño de trabajo y sistemas de compensación que resulten satisfactorios para los empleados, lo que derivará en niveles de motivación mas altos. Así, las organizaciones alcanzarán altos niveles de productividad y de desempeño de sus trabajadores en la medida en que consideren las fuentes de la motivación intrínseca y extrínseca, mediante las cuales se determina el comportamiento de los empleados.

Así, al hablar de satisfacción es preciso considerar la relación de este concepto con el de motivación. Se define a la motivación, como el impulso y esfuerzo para satisfacer necesidades o deseos o para alcanzar objetivos. La satisfacción, en cambio, esta referida al agrado que se experimenta una vez cumplido el deseo o alcanzada la meta. Es así como la motivación precede al resultado ya que implica un impulso para conseguirlo; mientras la satisfacción es una consecuencia del resultado una vez experimentado. Dada la relación tan estrecha entre estos dos conceptos, se hace necesario tomar como referencia a las teorías de la motivación para comprender mejor los factores que se consideran como determinantes en la satisfacción laboral; es por ello que en breve, nos referiremos a algunas de ellas.

Respecto a la definición de satisfacción laboral consideramos pertinente, también citar la presentada por Locke (1976); este autor la explicó como el “estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. Las diferentes definiciones, acerca de la satisfacción laboral, que han aportado algunos autores, manifiestan las diversas variables que pueden tener incidencia en la satisfacción de los individuos en sus lugares de trabajo; entre las cuales podemos nombrar a las condiciones, circunstancias y características que presenta el trabajo, y las atinentes a cada trabajador como individuo. Como mencionamos con anterioridad, al referirnos a las actitudes de los empleados, éstas condicionarán la respuesta afectiva de los individuos hacia diferentes aspectos de su trabajo, según como perciban al mismo y en relación al resultado del balance entre lo obtenido y lo esperado respecto a su



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

ámbito laboral y a las funciones que desempeñan. Es así, como dichas actitudes se hayan determinadas por las características que presenta el puesto de trabajo y por las percepciones que tiene el trabajador acerca de lo que “debería ser”. Las percepciones de los individuos en lo referido a lo que “debería ser” se determinan por las necesidades, los valores y los rasgos personales de cada uno de ellos; y también por aspectos como las comparaciones sociales con los demás empleados y con otros grupos de referencia, y por las experiencias de empleos anteriores. Entre las características que influyen en la percepción de las condiciones que presenta el puesto, se encuentran: la retribución, las condiciones de trabajo, las relaciones con los compañeros, superiores y subalternos, el contenido del puesto, la seguridad en el empleo y las oportunidades de progreso, entre otras.

### Factores de influencia en la satisfacción laboral (Factores clave en la percepción de los empleados)

El comportamiento de las personas está basado en su percepción, y no en la realidad concreta que presenta su entorno. El ausentismo, la rotación y la satisfacción en general con el puesto, son reacciones derivadas de las percepciones de cada individuo. La satisfacción en el puesto se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo, y como estuvimos analizando, las actitudes de las personas frente a su trabajo dan a conocer las evaluaciones positivas o negativas que sostienen en relación a diversos aspectos de su ambiente laboral. Tales actitudes se hallan determinadas por las percepciones de la persona, y de lo que resulta del contraste entre lo que como empleado esperaba o pretendía encontrar en su puesto como retribución a la contribución realizada, con su trabajo, a la organización, y las características y circunstancias reales que presenta el puesto que ocupa. Es así como las percepciones se ven influenciadas por las expectativas que el trabajador tenía al ingresar a la organización y también por aquellas que va desarrollando en el tiempo que permanece en la misma. Con lo que se presume que, cuando la persona advierte que su trabajo no presenta todas las condiciones que pretendía o esperaba encontrar a fin de cumplir con sus necesidades y aspiraciones, experimenta un estado de insatisfacción, fundado en que la otra parte de la relación laboral, la organización, no ha cumplido con aquellos términos contractuales que hacen a los aspectos contenidos por el denominado contrato psicológico. Es por ello que al ver incumplidas las promesas hechas por la otra



parte o aquellas responsabilidades que el individuo atribuyó a la organización, sin recibir una promesa explícita respecto a ciertos aspectos laborales, los trabajadores pueden derivar el sentimiento de ruptura percibida o violación del contrato psicológico en insatisfacción, lo que produce cambios en su conducta en el trabajo y en su rendimiento dentro de la organización.

Podemos decir que entre los factores que se consideran claves en la satisfacción de los trabajadores pueden incluirse a la naturaleza del trabajo, la supervisión, el nivel salarial, las oportunidades de promoción, las relaciones con los compañeros, los desafíos que presente el puesto, el grado de equidad que presenten las recompensas, adecuadas condiciones de trabajo, seguridad y protección laboral, en general, etc.

## *7.2 Teorías Motivacionales*

Para poder adentrarnos al tema de la rotación de personal e intentar descubrir y analizar sus causas y consecuencias en las organizaciones, vamos a comenzar por analizar diversas teorías motivacionales. Haremos referencia a dos teorías de contenido y dos de proceso. La teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría ERC de Alderfer, las expectativas de Víctor Vroom, y el condicionamiento operante de Skinner respectivamente.

Según James L. Gibson las teorías de proceso, describen y analizan cómo el comportamiento se energiza, dirige, sostiene, y se detiene, hacen mayor foco en el proceso interno del pensamiento que influye en el comportamiento. Las teorías de contenido se enfocan en qué factores energizan, dirigen, sostienen y detienen su comportamiento; a la vez que intentan determinar las necesidades específicas que motivan a las personas.

Siguiendo a James L. Gibson las necesidades son el punto de partida de la motivación entendiendo a la necesidad como una deficiencia o carencia de algo valioso que un individuo experimenta en un punto en particular en el tiempo; cuando las necesidades están presentes, el individuo buscare satisfacerlas y puede ser más susceptible a los esfuerzos de motivación de los administradores.

Cualquier intento de la administración por mejorar el desempeño laboral del individuo debe utilizar las teorías de la motivación. Esto se debe a que la motivación se ocupa del comportamiento dirigido a las metas.



Consideramos que ninguna de estas teorías pueden o deben ser utilizadas por los administradores como la única base para explicar o inferir la motivación, estos deben ser conscientes de las diferencias de necesidades deseos y metas porque cada individuo es único en muchas formas. Es decir cada teoría no es absoluta sino que proporciona a los administradores cierta comprensión del comportamiento y el desempeño. Debido a que cada teoría tiene sus fortalezas y limitaciones será nuestro trabajo poder acercarlas de una manera clara y entendible a los administradores y adaptar cada una de ellas, a la realidad que está viviendo la empresa actualmente teniendo en cuenta su cultura, valores, necesidades, y fortalezas, siendo fiel a lo que la teoría plantea. Consideramos importante dar a entender a los administradores que es la motivación, debido a que los altos niveles de esta contribuyen al logro de un desempeño excepcional, los empleados altamente motivados se esfuerzan por encontrar la mejor forma de realizar sus trabajos y tiene mayor probabilidad de ser productivos.

### ***7.2.1 Teoría de los factores de Herzberg***

El psicólogo Frederick Herzberg contribuyó a la interpretación del comportamiento organizacional y al estudio de la motivación en el trabajo, presentando la teoría de dos factores sobre la motivación; que establece que la satisfacción en el trabajo resulta de la existencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción se produce por la ausencia de factores externos. En esta teoría, Herzberg señala que los factores que causan satisfacción no son los mismos que aquellos que producen insatisfacción. Los factores que crean insatisfacción en el trabajo se denominaron factores higiénicos, y a los que producen satisfacción se los llamó motivadores.

Herzberg realizó investigaciones, partiendo de la pregunta “¿qué desea la gente de su puesto?”, e indagando en qué momentos las personas se sentían a gusto o a disgusto en su trabajo. Estos estudios permitieron distinguir experiencias satisfactorias de las insatisfactorias; dado que concluyeron que existían condiciones extrínsecas (que hacen al contexto laboral), cuya ausencia produce insatisfacción; y condiciones intrínsecas, cuya existencia conduce a elevados niveles de motivación y consecuentes mejoras en el desempeño (vinculadas con el contenido del trabajo). Cuando las personas interrogadas manifestaban sentirse bien con su trabajo, atribuían esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento,



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento o desarrollo; los cuales están directamente relacionados con el contenido del trabajo y con la satisfacción en el puesto. En cambio, cuando sentían insatisfacción, señalaban factores extrínsecos, tales como: el salario, la seguridad y las condiciones de trabajo, las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, y las relaciones interpersonales.

Así, podemos apreciar que cuando los factores higiénicos sean los apropiados, no se producirá insatisfacción; pero, tampoco se logrará satisfacción. Según lo postulado por Herzberg, si se pretende motivar a la gente en su puesto, se deben priorizar aspectos como los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que Herzberg considera que verdaderamente motivan y satisfacen a la gente, ya que resultan intrínsecamente gratificantes, y por ello las denominó factores motivantes.

Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados..

### FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)

Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)

1. El trabajo en sí.
2. Realización.
3. Reconocimiento.
4. Progreso profesional.
5. Responsabilidad.

### FACTORES HIGIÉNICOS (De insatisfacción)

Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).

1. Las condiciones de trabajo.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

2. Administración de la empresa.
3. Salario.
4. Relaciones con el supervisor.
5. Beneficios y servicios sociales.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa).

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él “el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción”.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo", el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de



tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad). Este enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados).

No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

### ***7.2.2 Teoría ERC de Alderfer***

Alderfer postula que las necesidades de los individuos son clasificadas en tres niveles jerárquicos:

- De existencia: necesidades satisfechas por factores tales como alimentos, aire, agua, salario, y condiciones laborales.
- De relación: necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas.
- De crecimiento: necesidades satisfechas por un individuo que realiza contribuciones creativas o productivas.

La teoría ERC del Alderfer sugiere que además del proceso de satisfacción-progresión que Maslow propuso, un proceso de frustración - regresión también está en funcionamiento. Es decir si los intentos de una persona por satisfacer sus necesidades de crecimiento se frustran continuamente, las necesidades de relación resurgen como una fuerza de motivación importante, lo que ocasiona que el individuo redirija sus esfuerzos hacia la exploración de nuevas formas de satisfacer esta categoría de necesidades de orden inferior.

Esta teoría implica que los individuos se sientan motivados para participar en un comportamiento para satisfacer uno de los tres conjuntos de necesidades. La explicación



de Alderfer de la motivación proporciona una sugerencia interesante para los administradores acerca del comportamiento. Si las necesidades de orden superior de un subordinado son bloqueadas, entonces el administrador deberá intentar redirigir los esfuerzos del subordinado hacia las necesidades de las categorías inferiores.

Creemos importante que los administradores comprendan que el comportamiento de los empleados se orienta a la satisfacción de sus necesidades, por eso es tan importante que se preocupen por conocer cuáles son éstas necesidades y posibiliten a sus empleados la satisfacción de las mismas. Si los empleados perciben la posibilidad de satisfacer sus necesidades mediante su trabajo en la organización, estarán motivados para permanecer en ella.

### ***7.2.3 Teoría de las expectativas de Victor Vroom***

Vroom define a la motivación como un proceso que dirige las elecciones entre distintas formas de actividad voluntaria. Desde su punto de vista, la mayoría de los comportamientos están bajo el control voluntario de la persona y, en consecuencia son motivados por éstos.

Esta teoría establece *“que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en las expectativas de que el acto vendrá seguido por un resultado determinado y en lo atractivo de ese resultado para el individuo. Incluye tres variables o relaciones:*

1.- Expectativa o relación esfuerzo-desempeño: es la probabilidad percibida por el individuo de que al realizar cierto esfuerzo obtendrá cierto nivel de desempeño.

Las expectativas tienen valores que van de 0, que significa que no existe ninguna probabilidad que una conducta traiga aparejado un resultado; a + 1, que muestra la seguridad de un resultado frente a una conducta determinada.

2.- Instrumentalidad o relación desempeño-recompensa: es el grado en el cual el individuo considera que desempeñarse a un nivel particular es útil para la consecución de un resultado esperado.

Es la percepción del individuo de que los resultados del primer nivel están asociados a los resultados del segundo nivel. Esta puede tener valores desde -1 (percepción de que la consecución del segundo nivel es segura si no hay un resultado en el primer nivel e



imposible si la hay) a + 1 (el primer resultado es necesario y suficiente para que el segundo se produzca)

3.- Valencia o atractivo de la recompensa: es la importancia que para el individuo tiene el resultado potencial ó recompensa que puede alcanzar con el trabajo. El valor considera tanto las metas como las necesidades del individuo.

Un resultado puede ser valorado positivamente cuando es preferido y negativamente cuando no se desea o se quiere evitar.

La valencia representa la intensidad del deseo individual (ó de la fuerza de atracción) ante el objetivo o resultado que se puede obtener a través de distintos caminos ó vías.

Para explicar la “situación de selección” frente a las distintas alternativas que se dan en este proceso, Vroom introduce los conceptos de resultados de primero y segundo nivel *“La valencia del resultado de primer nivel (por ejemplo rendimiento laboral) está determinada por la estimación de la probabilidad efectuada por el individuo de que este resultado de primer nivel dará lugar a una serie de resultados del segundo nivel (por ejemplo aumento de los salarios o ascenso) y a las valencias vinculadas a él.”*<sup>1</sup>

En los procesos organizacionales, esta teoría realiza explicaciones muy concretas respecto a la conducta laboral de los empleados. Se refiere a los procesos de pensamiento por los que pasan los individuos en el trabajo:

1. ¿El esfuerzo aplicado realmente producirá un alto rendimiento laboral? (expectativa)
2. ¿El alto rendimiento laboral (resultado de primer nivel) producirá un aumento ó ascenso? (instrumentalidad)
3. ¿Cuál es la importancia ó valor que tienen para mí los resultados finales: ascenso, aumento de salario (resultados de segundo nivel)? (valencia)

*“El modelo de las expectativas es una herramienta valiosa para ayudar a los gerentes a pensar en los procesos mentales a través de los cuales se da la motivación. En este modelo, los empleados no actúan simplemente debido a fuertes impulsos internos, necesidades no cubiertas ó la aplicación de recompensas y castigos; por el contrario,*

---

<sup>1</sup> Ansfried B. Weinert. (1985) Manual de Psicología de la Organización. Barcelona. Editorial Herder. pag. 285



*las personas deben verse como individuos pensantes cuyas ideas, percepciones y estimados de probabilidad influyen poderosamente en su comportamiento.*

*El sistema de las expectativas estimula también a los gerentes a crear un clima motivacional que fomente el comportamiento apropiado de los empleados. Se insta a los gerentes a comunicarse con los empleados al formularles tres tipos de preguntas: “¿Qué recompensas valoran?, ¿Consideran que su esfuerzo producirá un desempeño exitoso?, y ¿Qué tan probable es que reciban las recompensas deseadas?”. Después los gerentes podrían enfrentar algunas tareas difíciles, como decir a los empleados por qué no pueden tener acceso a algunas recompensas deseadas ó explicarles por qué otros factores podrían limitar el desempeño de los trabajadores a pesar de su máximo esfuerzo.”<sup>2</sup>*

La teoría de las expectativas visualiza el comportamiento como el producto de lo que los empleados creen que sucederá en el futuro.

#### **7.2.4 Condicionamiento Operante de Skinner**

B.F. Skinner introdujo el concepto de condicionamiento operante como aquel aprendizaje que ocurre como consecuencia del comportamiento. Aquellos comportamientos que pueden ser controlados por las consecuencias (reforzadores y castigos) que les siguen son llamados operantes. Un operante se fortalece o debilita como una función de los elementos que le siguen.

El **reforzamiento positivo** ocurre cuando una consecuencia valorada positivamente sigue como respuesta a una conducta. Así, el reforzamiento positivo es cualquier cosa que incremente la fuerza de una respuesta e induzca repeticiones del comportamiento que precedió al reforzamiento, es una acción que incrementa la probabilidad de un comportamiento en particular. Estos reforzadores positivos podrían ser aumentos, bonos, o ascensos, o cosas menos tangibles como los elogios o el estímulo.

En algunos casos los reforzadores trabajan según lo previsto; sin embargo cuando la recepción de reforzadores no se hace dependiente del comportamiento deseado por el administrador, no ocurren los comportamientos deseados. También dar los reforzadores

---

<sup>2</sup> Davis Keith, Newstrom John W (2001). Comportamiento humano en el trabajo. México. Editorial: McGrawHill. pag. 153



mucho tiempo después de que ocurrieran los comportamientos deseados disminuye la probabilidad de recurrencia del comportamiento. Las recompensas monetarias no son los únicos reforzadores positivos que han probado ser eficaces; también pueden utilizarse recompensas no financieras como programas de conocimientos, horarios flexibles, permisos de ausencia, tiempo libre, e incentivos de mercancías. También la presión de los compañeros, la participación, y el orgullo influyen tanto como el dinero para producir acciones deseables.

Por otro lado, el *reforzamiento negativo* se refiere a un incremento en la frecuencia de un comportamiento seguido del retiro de algo que es desagradable (por ejemplo: una situación no deseada) inmediatamente después de la respuesta; es aquel que fortalece un comportamiento porque el comportamiento elimina cierto estímulo doloroso o desagradable.

Por lo tanto el condicionamiento operante se enfoca en comportamientos específicos y distinguibles y no en intangibles.

### *7.3 Clima Organizacional*

Darío Rodríguez M., en su libro “Diagnóstico Organizacional” señala que, “El concepto de clima organizacional (...) se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (...) El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional.”

A su vez, creemos oportuno mencionar otras definiciones de clima organizacional propuestas por los siguientes autores.

Porter, Lawler y Hackman (1975) indican que el término clima se refiere a “las propiedades habituales o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él”.

Según Evan (1976) “el clima organizacional es una percepción multidimensional, por parte de los miembros y los no miembros, de atributos esenciales de un sistema organizacional”.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

A partir de la consideración de la organización como un sistema abierto, Evan ofrece un modelo de clima organizacional, en el cual repercuten influencias externas a la organización, aunque al mismo tiempo dicho clima es el resultado de procesos internos de la propia organización.

Por su parte, Litwin (1968) pone énfasis en los aspectos motivacionales del clima al definirlo como “la cualidad o propiedad del ambiente que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye sobre la conducta de éstos”. Vemos que los diferentes autores coinciden en que son diversos los factores que influyen en la percepción del clima: las interacciones entre los miembros de una organización se combinan con el estilo de liderazgo de las personas clave, las normas y valores predominantes y la estructura, entre todos crean el clima psicológico característico de esa organización.

Podemos medir el clima a través de la percepción u opinión que tienen los empleados sobre los atributos relevantes de la organización.

Los miembros de una misma organización tienen diferentes percepciones de acuerdo a la personalidad, la satisfacción, la motivación, los objetivos, intereses y las necesidades de cada uno.

El Clima Organizacional tiene una incidencia directa en los empleados, ya que las percepciones que los miembros tienen respecto a su organización, determinan las creencias, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

### *7.4 Contrato Psicológico*

Al hablar de contrato, es necesario hacer una distinción entre los contratos formales y los denominados contratos psicológicos: El contrato formal es el generalmente enunciado por escrito, y tiene fundamento, principalmente en las normas laborales



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

vigentes en el país y apunta a las condiciones económicas, beneficios, funciones a desempeñar, cargo, categoría, horario, etc. El contrato psicológico es implícito, se origina cuando una persona se integra a una organización y se compone por aquello que las partes esperan ganar en su interacción.

Los contratos son acuerdos voluntarios basados en promesas acerca del comportamiento futuro de las partes. Los contratos de trabajo psicológicos se diferencian de los jurídicos porque consisten en la percepción que tiene una persona acerca de cuáles son sus obligaciones y las de la otra parte, y no están vinculadas a ningún documento formal. Cada miembro tiene expectativas respecto a lo que sus compañeros, el grupo y la organización le debe brindar, y éstos también tienen expectativas respecto de cada miembro.

Esta noción describe una relación recíproca definida por las expectativas mutuas de ambas partes. Para muchos individuos, el contrato psicológico implica una creencia intrínseca de que a través de su trabajo podrán alcanzar la autorrealización; lo que se reflejará en un sentido de logro, reconocimiento, responsabilidad y la calidad de relaciones personales en el lugar de trabajo.

Los factores individuales y organizacionales que aparecen asociados al desarrollo del contrato psicológico incluyen experiencias y expectativas que ambas partes pueden haber formado sobre las relaciones laborales, antes del empleo, durante la contratación, durante el proceso de socialización, etc. (Rousseau, 2001). En relación al individuo, estas experiencias y expectativas pueden variar según diferencias individuales como edad, género, nivel de educación, etc. Los factores organizacionales que influyen en el desarrollo del contrato psicológico comprenden las políticas y prácticas de recursos humanos que pueden indicar ciertas promesas u obligaciones por parte del empleador y las expectativas de los empleados.

La elaboración del contrato psicológico es un proceso continuo de negociación y renegociación entre el miembro, el grupo y la organización. Se trata de un contrato dinámico, debido a los cambios que se presentan en las expectativas como respuesta a las variaciones producidas en las necesidades y las condiciones externas.

### Violación del Contrato Psicológico



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

La denominada “violación del contrato psicológico” tiene lugar cuando en una relación contractual, una de las partes no cumple con las obligaciones que le corresponden para con la otra. La mayoría de las investigaciones en torno a este tema, apuntan más a las implicaciones concernientes a la percepción de los individuos que a la perspectiva de las organizaciones.

Según lo expuesto por Morrison y Robinson, cuando el individuo, luego de trabajar durante cierto tiempo en una organización, percibe que hay una discrepancia entre aquello que le ha sido prometido y lo que verdaderamente recibe, se produce una “violación del contrato psicológico”. El término violación expresa una fuerte experiencia emocional negativa, con sentimientos vinculados a la injusticia, que redundan en disgusto y decepción por parte del empleado, quien advierte un incumplimiento en el contrato, efectuado por quienes representan la otra parte de la relación laboral.

En cuanto a las expectativas no alcanzadas, importantes estudios han indicado su incidencia en la disminución de: la satisfacción en el trabajo, el compromiso con la organización y el desempeño; y además señalaron la influencia de dicho incumplimiento en el aumento de la rotación laboral, entre otros. Según lo revelado en dichas investigaciones, la violación afecta en forma negativa la confianza de los empleados hacia las organizaciones y la percepción de sus obligaciones para con las mismas.

La mayoría de los empleados sienten que sus contratos psicológicos han sido violados en algún momento, y de alguna manera, por su empleador. Las violaciones normalmente conciernen a capacitación y desarrollo, remuneración y beneficios, y oportunidades de promoción.

Entendemos que la percepción de ruptura del contrato psicológico es un fenómeno inherentemente subjetivo; por lo que en algunos casos dicha percepción puede provenir de una ruptura real del contrato, pero en otros puede resultar poco clara su correspondencia con la realidad.



## *7.5 Rotación de Personal*

Según Chiavenato la rotación de personal se genera cuando abandonan la organización empleados que por cuyo rendimiento satisfactorio no se desea perder, el término también se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.<sup>3</sup>

El término de rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.

La rotación de personal, es la consecuencia de ciertos factores internos y externos en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal.

Una alta tasa de rotación genera altos costos organizacionales ya que afecta el funcionamiento eficaz y eficiente de una organización cada vez que se retira un empleado (que ya desarrolló conocimientos y experiencia en el puesto) y que se debe invertir tiempo para encontrar a su reemplazo y que éste se prepare, es decir, ser entrenado para poder desempeñar responsablemente dicho puesto. La rotación se genera en empleados que por cuyos resultados de rendimiento satisfactorio, no se desearía perder.

La rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral

Siempre se ha dicho que a mayor motivación mayor producción por parte del personal.

Por tal motivo es de suma importancia la satisfacción que encuentran los empleados con sus condiciones de trabajo, sus compañeros, sus superiores, etc., la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables

---

<sup>3</sup> Chiavenato, Idalberto. (2000) Administración de Recursos Humanos. 5ta edición. Colombia. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 158.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

con el cual los empleados consideran su trabajo y por lo tanto la rotación se presenta cuando la satisfacción es baja. Por otro lado no se pueden dejar de mencionar los resultados positivos que se evidencian cuando existen políticas de retención de personal como por ejemplo, mejora la satisfacción del empleado en el puesto, se reduce la rotación voluntaria, mejora la comunicación, entre otras cosas.

Es importante mencionar que existen dos grandes grupos de causas (no son las únicas pero sí las más frecuentes) que originan la rotación del personal en las empresas, una de ellas es la inadecuada contratación de personal y la otra se es la ocasionada por las condiciones laborales.

En el caso de la contratación de personal, se vuelve una fuente de rotación, debido a que la empresa no selecciona a la persona idónea para el puesto y esto genera que en un plazo determinado esa persona deba ser reemplazada.

En el caso de las condiciones laborales, existe un amplio abanico de situaciones que inciden en la rotación. Esta va desde el estilo de liderazgo empleado por los jefes, hasta las condiciones económicas, infraestructura, beneficios, carrera administrativa, entre muchas razones más.

Ambas fuentes provocan rotación de personal, sea por despido o renuncia.

A continuación y para finalizar el tópico de la rotación de personal, haremos referencia al impacto que ésta tiene en la organización:

1. Tiene incidencia económica, ya que se deben cancelar todos los extremos legales que finalizan la relación laboral. Por lo que le empresa debe hacer un desembolso no contemplado dentro de su estructura de gastos
2. Incidencia en la curva de aprendizaje, ya que el nuevo trabajador debe completar un proceso de aprendizaje del puesto, que le puede demorar varias semanas o meses. En este periodo la empresa debe tolerar fallas en el trabajo del nuevo Colaborador por razones de aprendizaje, situación que incide en sus finanzas.
3. Incidencia en el servicio. El punto 2) puede generar un tercer incidente, y es quizás el que más nos preocupa: el servicio dado a nuestros clientes. Un nuevo trabajador debe tomarse el tiempo para conocer bien a los clientes, los procedimientos, políticas y normas de la empresa. Si los puestos rotan mucho el impacto en los clientes es inminente. Los clientes no van a sentir un servicio estándar sino lleno de altibajos.
4. Incidencia en la fidelidad de clientes. Es común escuchar a los clientes reclamar por “tanto cambio en el personal”. Esto puede significar que algunos clientes no se sienten



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

identificados con la empresa debido a que no han logrado crear un vínculo con los trabajadores que les atienden. Un buen servicio al cliente se puede lograr si se mantienen las relaciones entre clientes y trabajadores, dando tiempo para la “construcción” de las relaciones; de lo contrario lo que estaríamos haciendo es remitir nuestros clientes hacia nuestros competidores, quienes gozosos los van a recibir.



## 8. DIAGNÓSTICO

### 8.1 INTRODUCCIÓN

---

Nuestro trabajo de grado consistirá en un proyecto de intervención, lo que implica la recolección de datos y su posterior análisis e interpretación, con criterios de objetividad y validez, para proponer soluciones o alternativas de cambio frente al problema organizacional detectado. El área de intervención será el sector comercial de la empresa, desempeñado por trece ingenieros agrónomos.

La información obtenida en el pre-diagnóstico despertó nuestro interés en estudiar los aspectos que influyen en la decisión que toman algunos vendedores de abandonar la empresa al poco tiempo de haber ingresado.

En primera instancia decidimos realizar una observación directa en cada una de las sucursales para conocer tanto el espacio físico donde se desenvuelven los empleados como la forma y ambiente cotidiano de trabajo, sin olvidar que estos datos recabados constituyen evidencias de la realidad pero no sus causas.

Esta herramienta es de gran utilidad ya que provee un contacto con la realidad de la organización no mediatizado por percepciones de terceros, sin embargo hay que tener en cuenta que todo aquello que es observado puede modificarse con respecto a la situación habitual por la sola presencia del observador. La información recabada permite formular provisoriamente una hipótesis sobre la situación-problema de la organización.

Posteriormente realizamos una segunda visita a cada una de las sucursales para llevar a cabo entrevistas individuales a algunos de los ingenieros agrónomos que se desempeñan como vendedores en la empresa, las preguntas fueron abiertas ya que quisimos brindar al empleado la posibilidad de expresarse libremente.

Debido a su falta de tiempo, nos abocamos solo a algunos temas y decidimos indagar sobre otros temas en las encuestas.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

Además realizamos encuestas mediante las cuales incorporamos nuevas preguntas no tratadas en las entrevistas que nos fueron útiles para ampliar los datos obtenidos y abordar más acabadamente el problema. A través de esta herramienta logramos sistematizar la información y obtener datos objetivos no sesgados por la presencia del entrevistador.

La última herramienta de recolección de datos que aplicamos fue el análisis documental. Esta herramienta brinda la posibilidad de realizar comparaciones, evaluar y comparar los cambios y fluctuaciones que pueden surgir al analizar las variables de estudio. Su importancia radica en tomar contacto con las estadísticas y resultados, políticas de RRHH, valores y la presentación de la organización de estudio.

Concretamente analizamos el reglamento interno de la empresa y los legajos del personal para analizar el tiempo de permanencia de los ingenieros agrónomos del área comercial en los últimos cinco años.

Los temas relevados a través de las distintas herramientas fueron:

- 1- Relación empresa – empleado.
- 2- Relación puesto – empleado.
- 3- Relación empleado – jefes, pares y subordinados.

Decidimos estructurar el diagnóstico en base a estos tres temas para poder determinar si la causa de la rotación de los ingenieros agrónomos está relacionada con la empresa en general, con el puesto de trabajo en sí o con la relación del empleado con el grupo humano.

A su vez cada uno de estos temas comprende varios subtemas.

### **I) Relación empresa – empleado:**

- Ia) Satisfacción con el salario
- Ib) Comunicación
- Ic) Claridad Funcional
- Id) Compromiso Organizacional
- Ie) Sentido de Pertenencia



**II) Relación puesto – empleado:**

- IIa) Satisfacción con el puesto
- IIb) Autonomía e Independencia
- IIc) Capacitación y Desarrollo
- IId) Posibilidades de progreso y Autorrealización
- IIE) Atributos más valorados de un puesto de trabajo

**III) Relación empleado – jefes, pares y subordinados:**

- IIIa) Relaciones interpersonales
- IIIb) Reconocimiento

A continuación expondremos los datos obtenidos a través de cada una de las herramientas mencionadas con su correspondiente análisis e interpretación.



## **8.2 OBSERVACIÓN**

---

La primera herramienta de recolección de datos que utilizamos para realizar nuestro diagnóstico fue la observación directa. La observación se realizó durante una jornada laboral en cada una de las nueve sucursales de la empresa.

A continuación presentaremos los datos obtenidos a través de la observación con su correspondiente análisis e interpretación.

### **I) RELACIÓN EMPRESA – EMPLEADO.**

#### *Ia) Satisfacción con el salario*

Este tema no fue abordado con esta herramienta, debido a que no es un aspecto pasible de observar.

#### *Ib) Comunicación*

##### **Datos obtenidos**

De camino a las sucursales, a medida que íbamos acercándonos a ella, pudimos observar que a cada lado de la ruta en los alambrados hay carteles con el logo de la marca de la empresa, éstos son de mediano tamaño y están colocados aproximadamente cada 100 metros. También otras empresas del mismo rubro tienen sus carteles de alambrado de similar tamaño y disposición.

Al llegar a las sucursales nos encontramos con un gran cartel con el logo de la empresa y el nombre de la sucursal correspondiente, además vimos vehículos de la empresa estacionados en la sucursal, éstos están ploteados con el logo y los colores identificatorios de la empresa.

La infraestructura externa de las sucursales está pintada de los colores que identifican a la empresa.

Al entrar a las sucursales sobre el mostrador principal había diversos folletos tanto de la misma empresa como folletos técnicos de diferentes productos de diversos proveedores y revistas de actualidad agropecuaria.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

También había un gran mapa de la provincia de Córdoba colgado en una de las paredes que muestra las zonas de influencia de la empresa y un banner de mediano tamaño con el logo y sus diferentes slogans: “seriedad y confianza”, “mejorando nuestra tierra” y “estamos a su lado”

Las sucursales cuentan con un espacio con sillones o sillas y una mesa ratonera para recepcionar a los clientes.

Los puestos de trabajo están en un mismo espacio, dispuestos integralmente, sin ninguna división entre ellos, por lo que además cuando ingresamos a la sucursal pudimos ver a cada empleado trabajando en su puesto de trabajo.

Además todas las sucursales cuentan con una oficina aparte donde trabaja el gerente de sucursal y se atiende a los clientes de manera personalizada. Cada puesto laboral cuenta con elementos de trabajo como computadora, impresora, teléfono, celular, etc.

Todas las sucursales cuentan con un baño y una cocina con heladera y microondas equipada con los respectivos utensilios.

Cinco empleados de diferentes sucursales vestían remeras o buzos de la empresa.

Por otro lado observamos que entre pares con subordinados, superior directo y clientes se comunican de manera informal y distendida.

Nos dedicamos también a observar la papelería utilizada por la empresa, los folletos, las tarjetas personales y la página web.

Los documentos comerciales utilizados por la empresa, están diseñados con los colores, logo y fotos de la empresa. Los gerentes nos comentaron que este diseño es nuevo, lo están utilizando desde el año pasado. Decidieron cambiarlo ya que el anterior era demasiado sencillo, con colores claros y no se identificaba tanto a la empresa como en este nuevo diseño.

A través de los folletos promocionan diversos productos y anuncian nuevos proyectos y actividades. Todos los folletos son vistosos y diseñados con los colores y logo de la empresa, por lo que se la identifica fácil y rápidamente.

Las tarjetas personales también muestran el logo y colores de la empresa y contienen la dirección y teléfono fijo de la sucursal, el nombre, mail y teléfono del vendedor. Éstas son entregadas al nuevo integrante en la primera semana de trabajo.

Los gerentes nos comentaron que el diseño de los folletos y de las tarjetas también es nuevo y que el cambio estaba orientado a implantar lo más posible la identificación con la marca de la empresa.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

La página web de la empresa cuenta con ocho solapas: la primera denominada “*Empresa*” contiene una presentación de la organización, un link denominado “*sucursales*” para acceder a cada una de ellas, donde aparecen fotos de las mismas, dirección, mails y teléfonos de contacto y otro link titulado “*staff*” a través del cual se accede a los nombres y teléfonos del personal de la empresa.

La segunda solapa denominada “*Servicios*” contiene una descripción de cada uno de los servicios que brinda la empresa y además tiene un link que posibilita solicitar un presupuesto o alguna otra información vía mail.

La tercera solapa denominada “*productos*” contiene toda la mercadería que ofrece la empresa con links de los distintos proveedores a través de los cuales se puede acceder directamente a la página del proveedor. Además cuenta con la posibilidad de consultar por otros productos vía mail.

La cuarta solapa denominada “*Enlaces*” contiene tres secciones. La primera se titula “*noticias*” y contiene links de periódicos y páginas Web de noticias de actualidad, la segunda sección se llama “*sitios agropecuarios*” y contiene links de distintos sitios de noticias relacionadas a la actividad agropecuaria y la tercera sección titulada “*información técnica*” contiene links de sitios, legislación e información técnica específica.

La quinta solapa se denomina “*Biblioteca*” y contiene distintos informes relacionados a la actividad agropecuaria, como ensayos, lotes demostrativos, análisis de suelos, análisis de impactos de daños, informes de distintos cultivos, legislaciones afines, etc.

La sexta solapa llamada “*Noticias empresariales*” contiene noticias relacionadas a la empresa, como capacitaciones, notas en los diarios realizadas a la empresa, etc.

La séptima solapa denominada “*Noticias Generales*” contiene noticias de actualidad de interés general.

Y por último la octava solapa se denomina “*Contacto*” y contiene un espacio para hacer consultas de cualquier tipo.

En todas las solapas está disponible información sobre la cotización del dólar y el pronóstico del tiempo que se actualiza constantemente. También hay fotos de las diferentes sucursales en las cuales se evidencia una infraestructura similar, pintadas de los mismos colores, con el mismo cartel en la entrada. Pudimos observar también que la empresa cuenta con vehículos ploteados con el logo, los colores y el eslogan de la empresa.



Los gerentes de la empresa nos comentaron que el diseño de la página Web está a cargo de un equipo especializado en diseños Web, con quien tienen un contacto frecuente ya que se encargan también de actualizar los datos e informaciones de la página cuando la empresa lo requiere.

## **Análisis**

Todas las sucursales coinciden en tener una misma publicidad que los identifique en la zona. Todos los carteles tienen el mismo tamaño, forma, colores y están dispuestos de la misma manera.

Hay coincidencia entre las sucursales en cuanto a los carteles de entrada, los colores de la infraestructura, el ploteo de los vehículos y los folletos que están dispuestos al alcance del cliente.

Es importante resaltar que aunque la infraestructura de las sucursales varía de una a otra, en cuanto a tamaño y antigüedad todas mantienen el mismo estilo sin sobresalir una más que otra.

En todas las sucursales los puestos de trabajo estaban dispuestos integralmente sin divisiones y el mobiliario era el mismo para todos los empleados, tanto superior directo como pares y subordinados.

Hubo una disidencia en una de las sucursales en la cual se evidenciaron varios diplomas de cursos y capacitaciones realizados por el gerente de dicha sucursal.

Otra disidencia que encontramos fue que sólo algunos empleados vestían ropa de trabajo indistintamente de la sucursal a la que pertenecían.

En la totalidad de las sucursales el ambiente era distendido e informal entre los empleados, con subordinados y superior directo.

Respecto a la página web de la empresa podemos decir que se accede a la misma de manera rápida y fácil, es dinámica y está completa y actualizada. Además cuenta con los colores que identifican a la empresa, fotos e informaciones útiles y datos adicionales e interesantes. La estructuración y contenido de la página Web reflejaría el interés de la empresa por mantener una buena imagen exterior y la información actualizada para quien los visite vía Internet.



Respecto a la papelería, folletos y tarjetas personales contienen un formato unificado con los colores, el logo de la empresa, y datos como teléfonos y direcciones de mail para poder contactarse en caso de necesitarlo.

Los folletos están actualizados y contienen información sintética y de fácil lectura dispuesta de manera vistosa acerca de los productos y servicios que ofrece la empresa.

## **Interpretación**

Desde la óptica de la **motivación**, la observación de la comunicación en la empresa no sólo implicó prestar atención a la forma en que los empleados se expresan y se dirigen los unos a los otros, sino que también implicó observar otras cuestiones que también comunican sobre la empresa pero no a través de palabras sino a través de símbolos, imágenes, datos, etc, como por ejemplo la infraestructura de sus sucursales, el mobiliario con el que está equipada cada sucursal, la publicidad de la empresa, los folletos y la ropa de trabajo de los empleados, entre otras cosas. Todos estos aspectos nos proporcionaron datos relevantes acerca de la empresa y de su gente.

En primera instancia podemos decir que fue notable la buena predisposición de los empleados hacia nosotros y su interés en contribuir brindándonos datos de su experiencia en la empresa, lo que podría significar un indicador de que la comunicación es clara, honesta y fluida.

Por otro lado, la similitud observada en la infraestructura de las distintas sucursales de la empresa mantiene el equilibrio sin que una resulte de mayor status que otra, lo que podría favorecer el sentimiento de equidad entre los empleados que trabajan en las distintas zonas.

Otro aspecto observado fue la disposición de los puestos de trabajo, éstos se encuentran en un mismo espacio, sin divisiones, lo que permite un contacto personal cara a cara favoreciendo la interacción y comunicación directa y fluida entre ellos. Además el hecho de que los clientes puedan observar y tener un contacto directo con los empleados en sus puestos, podría favorecer la comunicación, la resolución rápida de sus inquietudes y una imagen de confianza hacia ellos.

Por último la diversa y actualizada cartelería y publicidad de la empresa, la folletería, la página web, las tarjetas personales y la ropa de trabajo podría influir positivamente en el sentido de pertenencia de los empleados y aumentar su prestigio por pertenecer a una



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

empresa reconocida en el mercado lo que podría ser un atractivo para ingresar a la empresa y también para permanecer en ella.

La predisposición de la empresa por mantener en buenas condiciones su infraestructura, por mantener la similitud entre ellas, por disponer los puestos de trabajo integralmente, por hacer folletos y publicidad para mantener su presencia en el mercado, por entregar ropa de trabajo a sus empleados podría ser un indicador de que la empresa se preocupa por mantener una buena imagen tanto interna (para sus empleados) como externa (para sus clientes, proveedores, etc.) ésto a su vez podría actuar como un factor motivacional de status para quienes integran la empresa y predisponer mejor a los empleados en su trabajo.

El **clima** es una realidad percibida y no observable, no obstante nosotros percibimos un buen ambiente de comunicación que podría hacernos pensar que la organización cuenta con un buen clima laboral y se preocupa por mantenerse actualizada y por mantener una buena imagen tanto externa como interna.

Desde el **contrato psicológico**, el hecho de que los empleados puedan tener una comunicación fluida con sus compañeros y su superior directo, que puedan sentirse cómodos en su lugar de trabajo podría contribuir a la satisfacción de algunas de las expectativas implícitas que el empleado tiene respecto a la empresa y a mantener claro y transparente el contrato psicológico.

Además el hecho que la empresa entregue a los empleados tarjetas personales en la cuales los identifica como representantes o parte de la empresa, podría influir positivamente en la relación entre empleado y empresa.

### *Ic) Claridad Funcional*

#### **Datos obtenidos**

Al entrar a las sucursales, se puede observar cómo los empleados efectúan su trabajo sin ningún tipo de inconveniente, atienden telefónicamente y personalmente a los clientes, con cordialidad y simpatía.

En una de las sucursales tuvimos la oportunidad de ver interactuar a un empleado en la resolución de un problema. El empleado se mostro tranquilo y seguro, con fundamentos claros que dejaron conforme al cliente.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

En todas las sucursales se observó un comportamiento seguro de los empleados respecto a la tarea y funciones que llevan a cabo.

Cabe aclarar que las observaciones se realizaron en las sucursales, ya que no podemos estar presentes en situaciones donde el ingeniero agrónomo interactúa con el productor en el campo.

### **Análisis**

En todas las sucursales se pudo observar que los empleados conocen cómo tienen que llevar a cabo sus tareas y funciones.

Los empleados en general se desenvuelven con tranquilidad, seguros y flexibles.

### **Interpretación**

Vemos que en general la empresa tiene una gran claridad funcional y es esencial que cada empleado conozca acabadamente cuáles son y cómo llevar a cabo sus tareas y funciones, por un lado para ser eficientes en sus puestos de trabajo y por otro lado para que sepan cuál es su lugar en la empresa y de qué forma contribuyen desde su puesto de trabajo con el objetivo general de la misma. Si tienen este conocimiento los empleados podrían motivarse día a día al sentirse productivos e importantes.

Si bien el **clima** es una realidad percibida y no observable, podemos decir que nosotras percibimos un buen ambiente, tal vez si no hubiese dicha claridad, la conducta de los miembros podría observarse alterada, obstaculizada, con cierto estrés, lo que podría repercutir en la comunicación y relaciones interpersonales, ya que sería desgastante preguntar reiteradas veces la manera de llevar a cabo la tarea. En esta empresa la claridad funcional contribuye a que exista un clima laboral positivo.

Respecto al **contrato psicológico**, consideramos que cuando un empleado ingresa a un trabajo espera recibir información por parte de la empresa acerca de cuáles son sus tareas y funciones. En este caso vemos que las expectativas del empleado respecto a éste tema podría estar satisfechas.

### *Id) Compromiso Organizacional*

Este tema no fue abordado con esta herramienta, debido a que no es un aspecto pasible de observar.



### *Ie) Sentido de Pertenencia*

Si bien el sentido de pertenencia no constituyó uno de los aspectos que habíamos planeado observar debido a que consideramos que otras herramientas podrían darnos datos más completos y certeros, observamos algo que podría tener cierta implicancia en este tema:

Cuando llegamos a las sucursales advertimos que algunos de los empleados (no todos) vestían remeras, buzos y gorras de la empresa.

Este aspecto si bien de manera aislada no es un indicador del sentido de pertenencia, el hecho de que la empresa otorgue a sus empleados ropa de trabajo y que los empleados **voluntariamente** la usen junto a las tarjetas personales identificadoras que analizamos más arriba podría indicarnos cierto interés por parte de la empresa en que los empleados se sientan parte de la misma, constituyéndose este aspecto en un posible motivador intrínseco del empleado.

## **II) RELACIÓN EMPLEADO – PUESTO**

### *Ila) Autonomía e Independencia*

#### **Datos obtenidos y Análisis**

Los empleados de las distintas sucursales que visitamos se mostraron con cierta libertad de acción. Se los veía ingresar y salir de las sucursales con movilidad de la empresa, en diferentes horarios, sin necesidad de “pedir permiso”. Al parecer es un trabajo en que los horarios no son tan exhaustivos, sino que podría depender de la demanda del productor por un producto determinado y de la búsqueda por parte de los ingenieros de nuevos clientes.

Se nota que los empleados conocen como llevar a cabo sus tareas y funciones, por lo que la empresa tal vez les brinda cierta autonomía e independencia de acción.

#### **Interpretación**

Desde la óptica de la **motivación**, el hecho de que la empresa delegue, puede contribuir a la motivación de los mismos, debido a que demostraría que la empresa confía en las



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

decisiones que pueden tomar sus empleados por sí mismos. Las necesidades en este sentido podrían estar satisfechas.

Siguiendo a Herzberg la responsabilidad es un factor motivacional, incluido en el contenido del puesto, lo que nos daría la pauta que los empleados estarían satisfechos.

Por su parte, Alderfer nos sugeriría que observemos si dicha responsabilidad se acompaña de oportunidades de crecimiento, nuevos desafíos, etc ya que de lo contrario según la teoría ERC el empleado se frustraría.

Respecto a las expectativas, los empleados una vez que conocen cómo realizar su trabajo, esperan que se les otorgue cierta independencia y autonomía, por lo tanto inferimos que las expectativas de los empleados estarían satisfechas.

Seguramente los empleadores ante correctas decisiones que toman los empleados, otorgan mayor autonomía, y libertad de acción, por lo tanto según Skinner, si los empleados “valoran” la autonomía e independencia probablemente tratarán de continuar tomando decisiones correctas, en sintonía a lo que la empresa espera.

Percibimos que los empleados se manejan con cierta libertad, se nota que por el tamaño de las sucursales no requiere de una alta supervisión, por lo tanto consideramos que podría contribuir al buen **clima organizacional**.

En función al **contrato psicológico**, el empleado espera recibir autonomía e independencia en su trabajo, por lo tanto consideramos que ésta expectativa está satisfecha en los empleados.

### *IIb) Satisfacción en el puesto*

Este tema no fue abordado con esta herramienta, debido a que no es un aspecto pasible de observar.

### *IIc) Capacitación y Desarrollo*

Este tema no fue abordado con esta herramienta, debido a que no es un aspecto pasible de observar.

### *IId) Posibilidades de progreso y Autorrealización*

Este tema no fue abordado con esta herramienta, debido a que no es un aspecto pasible de observar.



### *Ile) Atributos más valorados de un puesto*

Este tema no fue abordado con esta herramienta, debido a que no es un aspecto pasible de observar.

## **III) RELACIÓN EMPLEADO- JEFES, PARES, SUBORDINADOS.**

### *IIIa) Relaciones Interpersonales*

#### **Datos Obtenidos**

A continuación expondremos lo observado en una de las sucursales a la que tomaremos como ejemplo, ya que es representativa de todas las demás.

Apenas entramos a la sucursal los empleados se acercaron a preguntarnos el motivo de nuestra visita. Al comentarles el motivo se mostraron interesados y dispuestos a colaborar con nosotros.

A la hora de la entrevista se mostraron muy predispuestos y distendidos, se tomaron el tiempo necesario para explayarse en cada tema sobre el que se les preguntó y como sólo se trataba de una entrevista informal surgieron diversos temas de conversación no previstos en la entrevista pero relacionados al trabajo.

Pudimos observar la interacción entre los empleados, con su superior directo y subordinados, ya que los puestos de trabajo están en un mismo espacio, dispuestos integralmente, sin ninguna división entre ellos, por lo que además cuando ingresamos a la sucursal pudimos ver a cada empleado trabajando en su puesto de trabajo.

Mientras estábamos en la sucursal ingresaron algunos clientes por lo que tuvimos la oportunidad de observar la interacción entre ellos y los empleados: cuando ingresaron los clientes saludaron a los empleados de manera informal y cercana, comenzaron a conversar de aspectos no laborales sino de su vida personal, notamos una interacción fluida y amigable. Luego se dispusieron a tratar los temas de interés del cliente. Y finalmente se despidieron de manera afectuosa.

#### **Análisis**



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

En todas las sucursales observamos un buen trato de parte de los empleados hacia nosotros.

Observamos también una comunicación fluida y un trato amigable entre todos los empleados. Las relaciones interpersonales se dan entre todos los niveles.

La disposición del mobiliario en todas las sucursales favorece la interacción fluida y las relaciones interpersonales frecuentes.

Por otro lado, en todas las sucursales observamos que los empleados mantienen un trato amable y cordial con los clientes.

### **Interpretación**

Respecto a la **motivación**, las buenas relaciones interpersonales entre los empleados y con los clientes podría ser un factor que contribuye a generar un ambiente de trabajo confortable, que los podría predisponer positivamente hacia el trabajo, hacia la cooperación y generar conductas positivas hacia la organización como el compromiso, la dedicación y el logro de mejores resultados. Según Herzberg las buenas relaciones interpersonales serían un factor que podría evitar la insatisfacción.

Como podemos observar las relaciones interpersonales que están presentes en la organización se dan de manera fluida y con cierta confianza y libertad entre las personas, por lo tanto sus necesidades de relación según Alderfer estarían satisfechas.

El **clima** es una realidad percibida y no observable, no obstante nosotros percibimos un ambiente de colaboración que podría hacernos pensar que la organización cuenta con un buen clima laboral.

Dentro del conjunto de expectativas que conforman el **contrato psicológico**, los empleados esperan establecer buenas relaciones interpersonales con sus pares, superiores y subordinados, espera recibir de ellos un trato amable y cordial y poder establecer lazos de compañerismo y cooperación.

En esta empresa, vemos que los empleados se relacionan entre ellos de manera adecuada, por lo que podrían tener satisfechas estas expectativas recíprocas.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

### *IIIb) Reconocimiento*

Este tema no fue abordado con esta herramienta, debido a que no es un aspecto pasible de observar.



## 8.3 ENTREVISTA

---

Otra herramienta de recolección de datos que utilizamos para realizar nuestro diagnóstico fue la entrevista semi-estructurada. La misma se aplicó a 10 vendedores seleccionados al azar y fue realizada en el lugar de trabajo de cada uno de ellos.

A continuación presentaremos los datos obtenidos acerca de cada uno de estos temas con su correspondiente análisis e interpretación.

### **I) RELACIÓN EMPRESA- EMPLEADO.**

#### *Ia) Satisfacción con el salario*

##### **Datos obtenidos**

Nro. 1: *“El sistema de remuneración por objetivos no es adecuado para empleados que tienen familia y alquilan, los objetivos establecidos anualmente no son imposibles de alcanzar pero sí muy difíciles”.*

Nro. 2: *“los objetivos son muy altos pero no imposibles, el hecho de que sean anuales genera incertidumbre, propongo un sistema remunerativo con un básico más alto o comisiones sobre lo vendido”.*

Nro. 3: *“Estoy disconforme con el sistema remunerativo, si bien la sucursal donde trabajo siempre llega a los objetivos, en general no son alcanzables.”*

Nro. 4: *“El salario mensual es muy bajo a corto plazo; por lo que no genera motivación ni estabilidad laboral, provocando mucha incertidumbre. Si llego al objetivo el salario es muy bueno. El objetivo anual debería ser mensual (que no sea a todo o nada). Propongo un básico más alto que genere estabilidad y un objetivo que haga la diferencia, u objetivos mensuales”.*

Nro. 5: *“Este sistema no premia el esfuerzo personal. Propongo una comisión sobre lo vendido aunque no haya cumplido con el objetivo anual”.*



Nro. 6: *“Los objetivos son alcanzables, pero altos para una sucursal en crecimiento como ésta, necesitamos ayuda y apoyo de la gerencia ya que si los objetivos son tan altos en esta situación de crecimiento causa desmotivación.”*

Nro. 7: *“El objetivo es alto pero no imposible.”*

Nro. 8: *“El salario debería ser mejor, tener mayor reconocimiento a través de objetivos más reales. Respecto a los objetivos, éstos son anuales y no mensuales lo que ocasiona mucha incertidumbre e inestabilidad laboral, porque es un todo o nada. No se reconoce monetariamente lo que se vendió y esa es la causa por la que los ingenieros al poco tiempo de ingresar abandonan la empresa.”*

Nro. 9: *“Los objetivos son altos lo que provoca inestabilidad económica”.*

Nro. 10: *“Los objetivos son altos pero no imposibles de alcanzar”.*

## **Análisis**

Agrupamos los resultados de las entrevistas en tres categorías:

### **1. Sobre el sistema en general:**

La mitad de los entrevistados manifestaron no estar de acuerdo con el sistema remunerativo, la mayoría lo considera insuficiente.

### **2. Sobre los objetivos:**

Más de la mitad de los entrevistados considera que los objetivos planteados por la empresa son difíciles de alcanzar pero no imposibles y sólo un entrevistado expresó que los objetivos no son alcanzables. Además consideran que los objetivos están planteados a muy largo plazo.

### **3. Sobre el grado de certidumbre del sistema:**

La mayoría de los entrevistados expresó que el sistema remunerativo les genera incertidumbre e inestabilidad económica.



## **Interpretación**

Vemos que la mayoría de los empleados no está conforme con su salario, lo que les podría provocar insatisfacción en su trabajo.

La disconformidad con el salario puede deberse a varios factores: los empleados podrían considerar que la empresa directamente paga bajos sueldos, o podría suceder que esperan recibir más de lo que reciben debido a una expectativa que ellos mismos se formaron o que la empresa fomentó y no cumplió o podría deberse a que consideran que no hay correlación entre lo que dan a la empresa y lo que reciben como contraprestación.

Otro aspecto a considerar del sistema de remuneración relativo a la motivación es que la mayoría de los empleados considera que los objetivos son difíciles de alcanzar pero no imposibles, a primera vista esto no parecería un aspecto negativo ya que para que los objetivos sean efectivos como tales es necesario que sean desafiantes a la vez que reales, viables y alcanzables. Cabría preguntarse entonces por qué los empleados no están motivados a alcanzarlos y por qué este sistema remunerativo les genera incertidumbre e inestabilidad, tal vez porque los consideran demasiado difíciles lo que les quita realismo, tal vez porque son a muy largo plazo, tal vez porque no perciben la relación entre su trabajo y la consecución de los objetivos, tal vez porque no valoran los objetivos en sí mismos o tal vez porque no ven muchas posibilidades de lograrlos.

Quien mejor da respuesta a estos interrogantes es *Victor Vroom* a través de la teoría de las expectativas, en este caso, como dijimos más arriba la dificultad de los objetivos es una aspecto aceptable y adecuado del sistema remunerativo, sin embargo tal vez los empleados perciban una falta de coherencia entre el esfuerzo realizado y la recompensa percibida a tan a largo plazo. Es decir, el problema se encontraría en la instrumentalidad pero no en las expectativas ya que los empleados son conscientes de que su esfuerzo producirá el logro de los objetivos deseados, sino que el problema sería que son a muy largo plazo.

Es indudable que los sueldos están directamente relacionados con la productividad total de la organización, por lo tanto una remuneración adecuada y justa es un medio para lograr un clima organizacional adecuado. Es probable que los empleados aumenten su productividad con la expectativa de percibir una recompensa monetaria muy alta y



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

atractiva, pero si no se cumplen estas expectativas, como podemos ver que sucede en este caso, que consideran que no se les está pagando lo suficiente, pueden responder siendo menos cooperativos y productivos, o bien ir en busca de otros trabajos donde consideren que el sueldo es más equitativo.

Por último desde el **contrato psicológico** podríamos decir que los empleados pueden asumir que si trabajan duro y muestran lealtad, la empresa les proporcionará buenas condiciones de trabajo y seguridad laboral.

En este caso, la disconformidad que presentan los empleados con el sistema remunerativo podría debilitar el vínculo entre empleador y empleado, ya que la empresa no ha podido satisfacer o no ha cumplido una o más obligaciones.

### *Ib) Comunicación*

#### **Datos obtenidos**

Nro.1: *“La comunicación entre los miembros de la empresa se da vía mail, telefónicamente y personalmente, ésta es fluida y adecuada”.*

Nro.2: *“La comunicación vía mail, por teléfono y personalmente es directa y buena”.*

Nro.3: *“La comunicación se da a través de los tres canales principales. Con mi superior directo y pares es fluida y buena pero la comunicación con mis subordinados podría mejorar”*

Nro.4: *“Me comunico con los miembros de la organización por teléfono, mail y personalmente y que no he tenido inconvenientes”.*

Nro.5: *“Se dan las tres vías de comunicación y ante cualquier problema recurro a su superior inmediato”.*

Nro.6: *“La comunicación en todos los niveles de la empresa y a través de los tres canales (mail, teléfono y personalmente) es muy buena”.*

Nro.7: *“La comunicación con los subordinados es excelente, se comunican directamente cara a cara entre ellos y para comunicarse con la gerencia lo hacen por teléfono o vía mail constantemente”.*

Nro.8: *“Me comunico fluidamente sólo con los miembros de su sucursal, con los demás sólo en los momentos necesarios”.*

Nro.9: *“La comunicación en todos los niveles es adecuada”.*



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

Nro.10: *“Hay poca comunicación, poca flexibilidad, y temor cuando se tiene que comunicar un error o solicitar algo”.*

Todos los entrevistados dijeron que en que las vías de comunicación utilizadas en la empresa son el teléfono, el mail y personalmente. Esta última vía de comunicación es la menos frecuente con la gerencia general pero la más frecuente entre los empleados.

### **Análisis**

Todos los empleados coincidieron en que los canales de comunicación que se emplean en la empresa son el teléfono, el mail y personalmente.

La mayoría coincidió que la comunicación es fluida y adecuada entre todos los niveles de la organización, sin embargo una minoría considera que hay temor al comunicar algo a la gerencia, porque lo que la comunicación en este nivel podría mejorar.

### **Interpretación**

La comunicación cumple un papel fundamental en la **motivación** ya que a través de una comunicación eficiente y efectiva puede conocerse cuáles son los factores que motivan a los empleados a alcanzar las metas organizacionales, a comprometerse con la organización y a sentirse satisfechos con su trabajo.

Además cuando la comunicación cotidiana entre los miembros de una organización es adecuada, fortalece los lazos entre ellos, mejora el entendimiento, evita errores y predispone mejor para el trabajo.

Por otro lado la buena comunicación muchas veces tiene un componente motivacional por sí sola, por ejemplo cuando se comunica una felicitación en tiempo y forma o cuando se alienta y estimula el trabajo bien hecho.

En general podemos decir que los empleados estarían conformes con la comunicación interna que se da en la empresa ya que ésta es considerada adecuada y fluida.

Desde el **clima laboral** podemos decir que la comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. lo que podría influir en la percepción que tienen los empleados



respecto a la forma en la que se organiza y estructura jerárquicamente la empresa, las normas, políticas y valores que se informan.

Todo el tiempo se está comunicando y transmitiendo la cultura, lo que repercute directamente no sólo en la percepción que tienen los empleados, sino en la efectividad y buen rendimiento de una empresa.

El **contrato psicológico** es la parte implícita de una relación laboral, sin embargo siempre existirá la mutua necesidad de conocer las expectativas que se tengan tanto del empleador como del empleado, lo cual únicamente es posible conocer a través de la inter-relación y la abierta y buena comunicación entre las partes interesadas.

Conforme a las entrevistas la comunicación sería adecuada y fluida, por lo que las partes conocerían las expectativas recíprocas, lo que evitaría malos entendidos, posibles frustraciones y violaciones del contrato psicológico.

### *Ic) Claridad funcional*

#### **Datos obtenidos y análisis**

La mayoría de los empleados dice conocer claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades, cuáles son sus objetivos, qué lugar ocupan en la estructura organizacional, y a quién deben recurrir frente a una consulta o inconveniente.

#### **Interpretación**

El hecho de que los empleados conozcan el impacto que tiene su trabajo en el resultado final de la empresa puede influir positivamente en su **motivación**, los empleados al conocer cuáles son sus tareas pueden darse cuenta si las mismas podrían satisfacer sus necesidades y expectativas.

El conocimiento acabado de la estructura organizacional, y de las tareas que cada uno tiene a cargo podría influir positivamente en el **clima** al evitar obstáculos y malos entendidos en las relaciones interpersonales, la comunicación, el trabajo en equipo, etc.



Respecto al **contrato psicológico**, la claridad funcional permite que el empleado conozca lo que la organización espera de él, no solo respecto a las tareas y funciones, sino también respecto a los valores y comportamientos éticos.

#### *Id) Compromiso Organizacional*

Este tema no fue abordado en esta herramienta.

#### *Ie) Sentido de pertenencia*

Este tema no fue abordado en esta herramienta.

## **II) RELACIÓN EMPLEADO – PUESTO**

### *Ila) Autonomía e independencia*

#### **Datos obtenidos y análisis**

La mayoría de los empleados coincidieron que la empresa otorga libertad para desempeñarse en su trabajo, autonomía para tomar determinadas decisiones, resolver problemas y para manejarse libremente respecto a horarios y movilidad.

#### **Interpretación**

Desde la **motivación** podemos inferir que los empleados se sienten muy a gusto con la autonomía e independencia que se les otorga en su trabajo, esta libertad de actuación muestra cómo la empresa confía en sus empleados y en las decisiones que toman.

En el marco teórico analizamos que en los puestos donde existe cierta libertad para decidir, a diferencia de los puestos centralizados y supervisados, se brinda a los empleados más responsabilidades generando mayor compromiso por el propio trabajo y las decisiones tomadas, según Herzberg brindar responsabilidades a los empleados puede contribuir a aumentar la satisfacción en el puesto.

La flexibilidad laboral tanto respecto a horarios, movilidad, tareas y toma de decisiones es valorada por la mayoría de los empleados lo que repercutiría positivamente en el **clima laboral** aumentando a su vez la motivación de los empleados y viceversa.



Esta libertad de actuación también constituye una parte integrante del **contrato psicológico** que el empleado valorará a la hora de decidir su permanencia en la empresa.

### *I Ib) Satisfacción en el puesto*

#### **Datos obtenidos y análisis**

Cuando se les preguntó respecto a la satisfacción en el puesto de trabajo teniendo en cuenta las tareas y funciones que éste incluye como así también las condiciones ambientales, la mayoría de los empleados expresaron estar muy satisfechos, algunos mencionaron sentirse a gusto con las tareas que llevan a cabo, y expresaron que los elementos de trabajo, sanitarios, iluminación, edificio, etc son correctos.

#### **Interpretación**

Si el empleado disfruta lo que hace diariamente en su trabajo seguramente estará satisfecho con su puesto laboral; probablemente los ingenieros estén realizando tareas que los satisfacen como profesionales.

Por otro lado, siguiendo a Herzberg, los ingenieros agrónomos podrían no estar insatisfechos respecto a los factores que rodean al puesto de trabajo ya que consideran que las condiciones físicas son adecuadas para el desarrollo de sus tareas.

Que se sientan a gusto con su trabajo no sólo trae beneficios a nivel **motivacional** sino también a nivel de **clima laboral**, ya que sus percepciones acerca del trabajo y las condiciones que lo rodean se verán favorecidas.

### *I Ic) Capacitación y Desarrollo*

#### **Datos obtenidos y análisis**

Los empleados expresaron que la empresa brinda capacitación al inicio y técnica para que puedan continuar ampliando sus conocimientos, algunos mencionaron que la empresa les ha dado permiso para asistir a otros cursos de interés personal, que si bien no contribuye directamente en la tarea que llevan a cabo a diario, les sirve para adquirir otros conocimientos del rubro.

Respecto a las posibilidades de progreso y autorrealización hubo diversas opiniones, algunos expresaron mucha conformidad, y por el contrario otros expresaron estar muy



disconformes respecto a este mismo tema. Son pocos los empleados que consideran que no tienen ninguna posibilidad de progresar y autorrealizarse en la empresa y otros que piensan que la empresa les brinda amplias posibilidades para hacerlo.

La mayoría expresó que la empresa podría brindar un poco más de posibilidades de las que brinda actualmente.

### **Interpretación**

La capacitación ayuda al empleado a adquirir y mejorar sus habilidades, por lo tanto podría influir en la **motivación** de los ingenieros agrónomos, al sentirse de que la empresa tiene en cuenta el desarrollo de sus capacidades.

Herzberg menciona que la capacitación y las posibilidades de desarrollo y de autorrealización son factores motivacionales, por lo que la empresa al ofrecer dichas posibilidades, podría estar actuando como factores de satisfacción. Por lo anteriormente mencionado, cabe resaltar que para algunos empleados este aspecto no le ocasionaría satisfacción.

Para Alderfer denomina necesidades “de crecimiento” al desarrollo, progreso, considera que son las necesidades del último nivel jerárquico. En este caso puntualmente la empresa estaría satisfaciendo estas necesidades.

Respecto al **clima laboral**, perciben que la capacitación brindada por la empresa es adecuada lo que podría influir positivamente en el clima laboral.

Sin embargo no podemos dejar de mencionar que la empresa al tener empleados que perciben aspectos tan diferentes respecto a las posibilidades de desarrollo, estas opiniones podrían generar rumores, malestar, lo que podría influir negativamente en el clima laboral.

En función al **contrato psicológico**, podríamos decir que los empleados estarían satisfechos, tal vez lo podría generar un debilitamiento en el contrato es que existen empleados que perciben que las posibilidades de desarrollo que brindan la empresa, se otorgan en menor medida a la que a ellos les gustaría percibir.



### *IId) Posibilidades de progreso y Autorrealización*

#### **Datos obtenidos y análisis**

Al consultarle a los empleados acerca de las posibilidades de progreso y autorrealización en la empresa, la mayoría coincidió en que el puesto más alto al que se puede aspirar en una sucursal es ser responsable de la misma, en este puesto siguen desempeñando sus tareas como vendedores sólo que *“el sueldo es mayor, tenés más responsabilidades, tenés gente a cargo, en fin te responsabilizás por el funcionamiento en general de la sucursal y sus integrantes”*.

Algunos empleados coincidieron en que si bien ésto es un desafío, no lo consideran un gran crecimiento profesional y personal ni se sienten muy motivados a alcanzarlo.

Por el contrario, otros empleados expresaron que *“las posibilidades de progreso y autorrealización son muy buenas, estoy conforme con ellas, son desafiantes y estoy trabajando para crecer”*

#### **Interpretación**

Vemos que la mayoría de los empleados no sienten que puedan progresar y autorrealizarse plenamente en la empresa lo que podría desencadenar sentimientos de frustración, desgaste o aburrimiento minando su motivación y su esfuerzo por superarse ya que consideran que no pueden llegar muy lejos dentro de la empresa.

### *Ile) Atributos más valorados de un puesto de trabajo*

#### **Datos obtenidos y análisis**

Cuando les consultamos respecto a cuáles son los aspectos que *“más los motiva”* a la hora de buscar un empleo o permanecer en un puesto de trabajo, la mayoría afirmó que es el sueldo, consideran que es importante tener un ingreso que les permita afrontar los gastos que cualquier persona tiene, y que sea suficiente como para que los haga sentir seguros económicamente. También mencionaron el ambiente laboral, haciendo hincapié en la posibilidad de trabajar con gente con la que compartieran ideas y formas de trabajar, asimismo la mayoría expresó que es importante que el trabajo *“te de posibilidades de avanzar en la organización y como profesional”*, afirmaron entre otras cosas que *“el deseo de superarse profesionalmente y poder alcanzar posiciones que me lleven a desafiarme cada día un poco más, es un aspecto que me atrae en un trabajo.”*



## **Interpretación**

Desde el tópico de la **motivación** podríamos inferir, basándonos en las entrevistas anteriores (satisfacción con el salario) que tal vez los empleados no se sienten muy a gusto con el salario que perciben por parte de la empresa, ni tampoco se sienten muy satisfechos con las posibilidades de desarrollo que ofrece la empresa, estas situaciones que han sido mencionada como los dos factores más valorados en un puesto de trabajo podría estar generando desmotivación en los ingenieros.

Respecto al **clima laboral** la percepción que tienen los empleados respecto a las posibilidades de sentirse bien remunerado, y las posibilidades de promoción y desarrollo, en función de lo que expresaron no parecerían estar satisfechos, al nivel mismo nivel que les gustaría.

Por otra parte la percepción que tienen respecto al ambiente de trabajo, parecería ser buena, lo que contribuiría a seguir manteniendo un buen ambiente en la empresa.

Respecto al salario y a las posibilidades de promoción y desarrollo, como los empleados han mencionado en las anteriores entrevistas, desearían tener un mejor salario, y mayores posibilidades de promoción de las que tienen, por lo tanto este aspecto podría ocasionar un debilitamiento del **contrato psicológico**.

## **III) RELACIÓN EMPLEADO- JEFES, PARES, SUBORDINADOS.**

### *IIIa) Relaciones Interpersonales*

#### **Datos obtenidos**

Nro. 1: *“La relación con los pares, subordinados y superior directo es buena. Además considero que las fortalezas de la empresa son la calidad humana, la financiación y el servicio personalizado al cliente.”*

Nro. 2: *“La relación con mis pares, con mis superiores directos y con la gerencia es buena. Considero que en la empresa hay buena gente, posibilidades de satisfacer al cliente en todo momento, capacitación, cursos y la entrega de un presente para el día de cumpleaños son fortalezas de la empresa”.*

Nro. 3: *“La relación con mi superior inmediato, pares y subordinados es muy buena, asimismo con los clientes. Creo que la fortaleza de la empresa es el servicio al cliente.”*



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

Nro. 4: *“la relación con mi superior inmediato, con mis pares y subordinados es muy buena. Las fortalezas de la empresa son la marca y la disponibilidad de productos”.*

Nro. 5: *“Existen muy buenas relaciones de trabajo en todos los niveles. Las fortalezas de la empresa son los productos en stock, el buen asesoramiento técnico, y justamente que existen muy buenas relaciones de trabajo”.*

Nro. 6: *“Hay un buen clima de trabajo y el trabajo en equipo es muy bueno. Las relaciones interpersonales son muy buenas en todos los niveles. El servicio al cliente para mí es una fortaleza”.*

Nro. 7: *“Las buenas relaciones interpersonales están presentes en todos los niveles de la empresa. Las fortalezas son el factor humano y la buena predisposición hacia el cliente”.*

Nro. 8: *“Tengo una buena relación con los miembros de la sucursal en la que trabajo pero como hace poco que me incorporé a la empresa estoy conociendo al resto de los integrantes. Las fortalezas de la empresa son: una gran estructura que aporta muchas herramientas para ofrecer un buen servicio al cliente, se trabaja con muchos proveedores, se puede ofrecer financiación al cliente y un buen stock”.*

Nro. 9: *“Existen buenas relaciones interpersonales en la empresa. La fortaleza de la empresa es el servicio personalizado al cliente”.*

Nro. 10: *“Las relaciones interpersonales son buenas entre todos los niveles. Considero que la empresa no tiene fortalezas”.*

### **Análisis**

A través de los datos obtenidos en las entrevistas podemos decir que la totalidad de los empleados considera que las relaciones interpersonales que se establecen entre los miembros de la empresa son muy buenas en todos los niveles, con los pares, subordinados y superior directo.

La mayoría de los empleados coincidió en que las fortalezas de la empresa son el servicio personalizado al cliente (por la cantidad de productos en stock, por la disponibilidad hacia el cliente y por la financiación que se le ofrece, entre otras cosas), y el factor humano, haciendo referencia a la calidad humana de las personas que trabajan en ella.



## **Interpretación**

En este caso vemos que las relaciones interpersonales están satisfechas lo cual es muy positivo para que los empleados se sientan a gusto en su trabajo, además forma parte de aquellos aspectos que los **motiva**, los predispone positivamente y contribuye a lograr un buen **clima laboral**.

Es normal que los empleados busquen entablar buenas relaciones interpersonales ya que las mismas constituyen una necesidad presente en todo ser humano que forma parte de la naturaleza social de los hombres, por lo que el empleado dirigirá su comportamiento y sus esfuerzos a satisfacerla y si lo logra se sentirá satisfecho en este aspecto.

Por otro lado, es importante que los empleados puedan reconocer y valorar que la empresa tiene fortalezas, ya que si consideraran que no cuenta con ninguna fortaleza, probablemente les daría lo mismo trabajar en ella o en otra.

Desde la óptica del **contrato psicológico**, los empleados podrían haber satisfecho su expectativa en relación a las relaciones interpersonales que esperaban establecer con los miembros de la organización, lo que no amenazaría la ruptura del contrato psicológico.

A su vez, el hecho que los empleados reconozcan en la organización en la que trabajan ventajas y fortalezas podría predisponerlos mejor hacia la misma e incrementar su sentido de pertenencia.

### *IIIb) Reconocimiento*

#### **Datos obtenidos y análisis**

De los diez entrevistados, ocho expresaron no recibir un reconocimiento acorde a su esfuerzo, otro entrevistado expresó no recibir ningún tipo de reconocimiento por su trabajo y el otro entrevistado dijo recibir un reconocimiento totalmente satisfactorio por su trabajo.

Es decir que la mayoría de los empleados manifiestan estar disconformes con el sistema de reconocimiento brindado por la empresa por considerarlo no acorde a su trabajo e insuficiente.



## **Interpretación**

En función de la **motivación**, mencionando a Herzberg, uno de los factores intrínsecos relacionados con la satisfacción en el puesto es el reconocimiento, y como podemos observar los empleados, no están conformes con el reconocimiento que brinda actualmente la empresa, este aspecto según el autor, podría constituirse en un factor de insatisfacción.

Otro autor que nos puede dar un marco de análisis es Vroom, ya que cada individuo espera recibir una recompensa, o algún beneficio a cambio de su esfuerzo realizado, este aspecto poco logrado, podría también ocasionar desmotivación.

La falta de reconocimiento podría ocasionar malestar, decepciones en los empleados lo que podría disminuir su compromiso y rendimiento organizacional, perjudicando a su vez el **clima laboral**.

Ser reconocido por el trabajo es algo que todo empleado espera encontrar en la empresa para la cual trabaja. De acuerdo al concepto de **contrato psicológico** analizado en el marco teórico, el reconocimiento es una de las expectativas implícitas que el empleado espera satisfacer. En este caso la falta de reconocimiento podría ser interpretada por el empleado como una violación al mismo, lo que debilitaría la relación y el lazo de confianza ente el empleado y la empresa.



## *8.4 ANÁLISIS DOCUMENTAL*

---

La última herramienta de recolección de datos que utilizamos fue el análisis documental, por un lado analizamos el reglamento interno y por otro lado debido a que la empresa no cuenta con ninguna estadística ni trabaja con índices de rotación, ni tampoco cuenta con entrevistas de salida, decidimos analizar los legajos de los empleados de los últimos cinco años.

### Reglamento Interno

La empresa cuenta con un reglamento interno, es el responsable de RRHH quien lo entrega a cada nuevo empleado que ingresa a la empresa, quedándose cada empleado con una copia del mismo.

El reglamento establece las normas, derechos, obligaciones y principios que rigen la conducta dentro de la Empresa y también la de todas aquellas personas externas a la Compañía, ya sean proveedores o Clientes, que eventualmente ingresen al establecimiento.

Las disposiciones contempladas en el Reglamento son obligatorias y tienden a crear una sana convivencia social dentro de un marco ético de respeto y valores morales, desarrollando condiciones laborales equitativas, dignas, seguras y salubres.

Los objetivos de éste reglamento son:

- Mantener la confidencialidad de la información que se maneja en la empresa
- Cuidar y mantener limpios y sanos todos los útiles y herramientas que la Empresa
- Utilizar los sistemas de computadoras y telefonía para uso exclusivo laboral
- Mantener y utilizar exclusivamente los vehículos provistos por la empresa, para la actividad comercial de la Empresa, quedando vedado el uso para cualquier otra actividad o fin.
- Conocer el reglamento ante ausencias ,llegadas tarde y licencias
- Usar responsablemente los equipos, instalaciones, herramientas e insumos (lapiceras, hojas, productos, materiales, etc.) propiedad de la empresa que le sean asignados. Utilizarlos solamente por razones inherentes al trabajo y en una forma cuidadosa y racional.



## “Rotación de personal en una empresa agrocomercial”

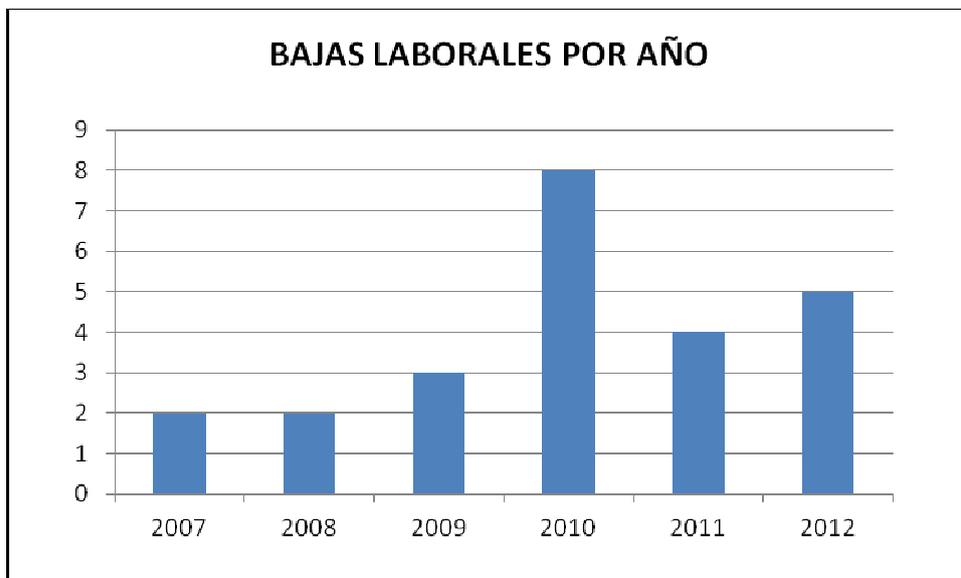
- Ser responsable del orden y la limpieza del puesto de trabajo y colaborar con el mantenimiento de depósitos, baños, comedor, y demás instalaciones.
- Conocer cuáles son los canales de comunicación y a quien se deben dirigir.

Como vemos, el contenido del reglamento interno es bastante completo y brinda pautas definidas acerca del comportamiento q se espera de los empleados sin embargo nos comentaron que no hay un mecanismo ni personas destinadas al control del cumplimiento de este reglamento con lo cual consideramos que el mismo pierde eficacia y validez frente a los empleados, que son conscientes de esta falencia, lo que podría desencadenar comportamientos no promulgados ni valorados por la empresa.

Es importante mencionar que la empresa a través de su reglamento interno comunica a sus empleados no solo las pautas, normas y comportamientos concretos de trabajo sino también aquellas actitudes y valores que espera que sus empleados asuman como el compromiso, la honestidad, la buena fe y el compañerismo.

### Legajos del personal

### **Datos Obtenidos**



Realizamos un estudio de los legajos de los empleados (ingenieros agrónomos comerciales) que abandonaron la empresa en los últimos 5 años, para conocer el tiempo de permanencia y el motivo de su desvinculación. Los datos recabados fueron los siguientes:



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

En el año 2007 hubo 2 bajas laborales, ambas fueron renunciaciones. El tiempo de permanencia de uno de los empleados fue de 1 año y 3 meses y el otro empleado permaneció 3 meses.

En el año 2008 se registraron 2 bajas, ambas por renunciaciones. El tiempo de permanencia de los empleados fue, uno de 3 y el otro de 4 meses.

En el año 2009 se registraron 2 bajas por renunciación. El tiempo de permanencia de los empleados fue, uno de 6 meses y otro de 3 años y 7 meses,

En el año 2010 se registraron 8 bajas, todas renunciaciones y los tiempos de permanencia fueron: 2 meses, 3 meses, 6 meses, 7 meses, 1 año y 2 meses, 1 año y 2 meses, 1 año y 10 meses y 2 años y 1 mes.

En 2011 hubo 4 bajas, todas renunciaciones y los tiempos de permanencia fueron: 6 meses, 11 meses, 2 años y 5 meses y 5 años.

Y por último en el año 2012 se registraron 5 bajas, todas renunciaciones, y el tiempo de permanencia de los empleados fue de: 9 meses, 1 año, 1 año y 7 meses, 1 año y 10 meses y 4 años.

### **Análisis**

De acuerdo a los datos recolectados podemos decir que:

Desde el año 2007 hasta el año 2012 se registraron 23 bajas. El año en el que se registró la mayor cantidad de bajas fue el 2010.

De estas 23 bajas, 22 fueron renunciaciones y 1 fue despido.

El tiempo mínimo de permanencia en la empresa que pudimos registrar en los últimos 5 años fue de 3 meses y el tiempo máximo de permanencia fue de 5 años.

Por último el promedio de permanencia en la empresa es de 1 año y 4 meses.

### **Interpretación**

Vemos que la mayoría de las bajas se generan por renunciaciones voluntarias de los empleados, lo que podría implicar que los mismos están más insatisfechos con la empresa que la empresa con sus propios empleados.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

Otro aspecto a destacar es que en los cinco años analizados, han abandonado la empresa tanto empleados con mucha antigüedad como empleados que han permanecido menos del período de prueba.

Estos dos perfiles tienen expectativas muy diferentes respecto a la organización y por lo tanto diferentes motivos por los cuales podrían renunciar. El empleado que recién ingresa espera encontrar en su trabajo un buen ambiente laboral, una tarea agradable, un trato amable, una capacitación previa, entre otras cosas y probablemente abandonará la empresa si no logra satisfacer estas expectativas. Por otro lado las expectativas del empleado con más antigüedad están orientadas al crecimiento y desarrollo personal y profesional, al progreso dentro de la empresa, a un reconocimiento por su labor, a la capacitación profesional, al desarrollo de habilidades y competencias, a nuevos desafíos, y a una estabilidad laboral y económica, por lo que si no encuentra en la empresa la posibilidad de cubrir estas expectativas podría decidir satisfacerlas en otro lugar.

Buscando las causas que podrían haber generado que el 2010 sea el año con mayores bajas, descubrimos que justamente fue este año en el que se incorporaron nuevos socios a la empresa generando toda una reestructuración de la misma.

Estos nuevos socios fueron durante muchos años gerentes de sucursal de la empresa y a partir del 2010 se convirtieron en socios gerentes de la misma, teniendo a su cargo más y nuevas responsabilidades, debiendo implementar habilidades de liderazgo, de conducción, delegación y supervisión.

Una de las causas de las renuncias podría haber sido que los nuevos socios no hayan contado con las habilidades y la preparación suficiente para motivar a sus miembros, conocer sus necesidades, guiarlos, apoyarlos, supervisarlos, ganarse la confianza de sus empleados y ser reconocidos como líderes.

Por otro lado este cambio implicó que el puesto de gerente de sucursal quedara vacante y que quienes estaban trabajando como vendedores debieran ocupar dichos puestos si cumplían con los requisitos para serlo. Por lo que otra de las causas de la gran cantidad de renuncias registradas en ese año pudo deberse a que algunos de los vendedores no se sintieron capacitados para afrontar el desafío de ser gerente de sucursal o a lo mejor no contaban con las habilidades requeridas o simplemente no les interesaba el puesto de trabajo.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

En el párrafo anterior realizamos un análisis para conocer las políticas y estrategias implementadas a nivel que podrían haber repercutido en las renunciaciones, sin embargo no podemos dejar de mencionar el contexto político social en que se vio inmerso el rubro agrícola en el año 2008 y que indudablemente repercutió a nivel interno en la empresa.



## 8.5 ENCUESTAS

---

Otra de las herramientas de recolección de datos que utilizamos fue la encuesta, una estuvo dirigida a los ingenieros agrónomos vendedores y la otra a los dueños de la empresa.

### 8.5.1 ENCUESTA A LOS VENDEDORES

Esta encuesta abarcó a los trece vendedores de los cuales sólo dos no la contestaron.

El formulario constó de 30 preguntas, se elaboró digitalmente y fue enviado vía mail a la casilla de correo institucional de cada empleado. Las respuestas fueron anónimas y se les dio un plazo de una semana para completarla.

Cada mail contenía la siguiente introducción:

Buenos días xxx (nombre del empleado) !  
Te envío el link para que contestes la encuesta que, como te comenté en la entrevista, servirá para elaborar mi trabajo final de grado. Te pido que busques un espacio y tiempo adecuado; ya que por razones técnicas está diseñada para que una vez que comiences debas finalizarla **de una sola vez**, sin posibilidad de hacerla en varias partes.

Es necesario también que las respuestas sean **espontáneas**.

Los **datos** obtenidos serán absolutamente **confidenciales y anónimos**.

Te pido que completes la encuesta en el plazo de una semana, y me avises si te llegó el mail correctamente.

MUCHAS GRACIAS!, Saludos.

Estructuramos la encuesta en base a cuatro escalas para cada pregunta. Estas escalas fueron: “mi situación actual”, “la situación general”, “lo que debería existir” y por último “la importancia asignada al tema”.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

A continuación explicaremos cada una de las escalas:

1. **MI SITUACIÓN ACTUAL ES:** representa la situación existente en el empleado.
2. **LA SITUACIÓN GENERAL:** representa la situación existente en el resto de sus compañeros.
3. **SEGÚN MI OPINIÓN, LO QUE DEBERÍA EXISTIR ES:** representa la situación ideal que el empleado considera que debería existir en la empresa.
4. **LA IMPORTANCIA QUE LE DOY A ESTE TEMA ES:** representa el grado en que tiene influencia cada tema en el trabajo del empleado.

A continuación presentaremos los datos obtenidos a través de gráficos con su correspondiente análisis e interpretación.

En cada gráfico se pueden observar cinco variables. Éstas son:

**Logro promedio personal:** Este valor representa el grado en que efectivamente se manifiesta cada aspecto en la organización.

Resulta de dividir el valor que el empleado asignó a la situación actual sobre el valor que le asignó a la situación ideal (lo que debería existir) y luego promediar los resultados de la totalidad de los encuestados.

$$\text{Logro promedio personal: } \frac{\text{situación actual de cada empleado}}{\text{Situación ideal}}$$

**Logro promedio general:** Este valor representa cómo los empleados perciben que sus compañeros viven cada situación.

Resulta de dividir el valor que el empleado asignó a la situación que percibe de sus compañeros sobre el valor que le asignó a la situación ideal (lo que debería existir) y luego promediar los resultados de la totalidad de los encuestados.

$$\text{Logro promedio del resto: } \frac{\text{Situación actual del resto}}{\text{Situación ideal}}$$



**Valor mínimo:** Resulta de buscar el valor mínimo dentro de los valores promedios de la situación actual de cada empleado.

**Valor máximo:** resulta de buscar el valor máximo dentro de los valores promedios de la situación actual de cada empleado.

A su vez utilizamos la siguiente tabla para clasificar a cada uno de los aspectos abordados en la encuesta conforme al porcentaje logrado.

	<b>PUNTOS FUERTES</b> 75% o más de logro.	Aspectos que constituyen fortalezas para la organización por su alto nivel de logro. Lo cual implicaría satisfacción en los empleados. La empresa deberá mantenerlos.
	<b>PUNTOS NORMALES</b> 65% - 75%	Aspectos logrados en un nivel bueno, normal. Los empleadores pueden quedarse tranquilos pero no dejarse estar.
	<b>PUNTOS PREOCUPANTES</b> 50% - 65%	Aspectos con un bajo nivel de logro por lo que podrían constituirse en fuentes de insatisfacción.
	<b>PUNTOS DÉBILES</b> 0% - 50%	Aspectos nada o muy poco logrados que necesitan una gestión urgente.

## **I) RELACIÓN EMPRESA- EMPLEADO.**

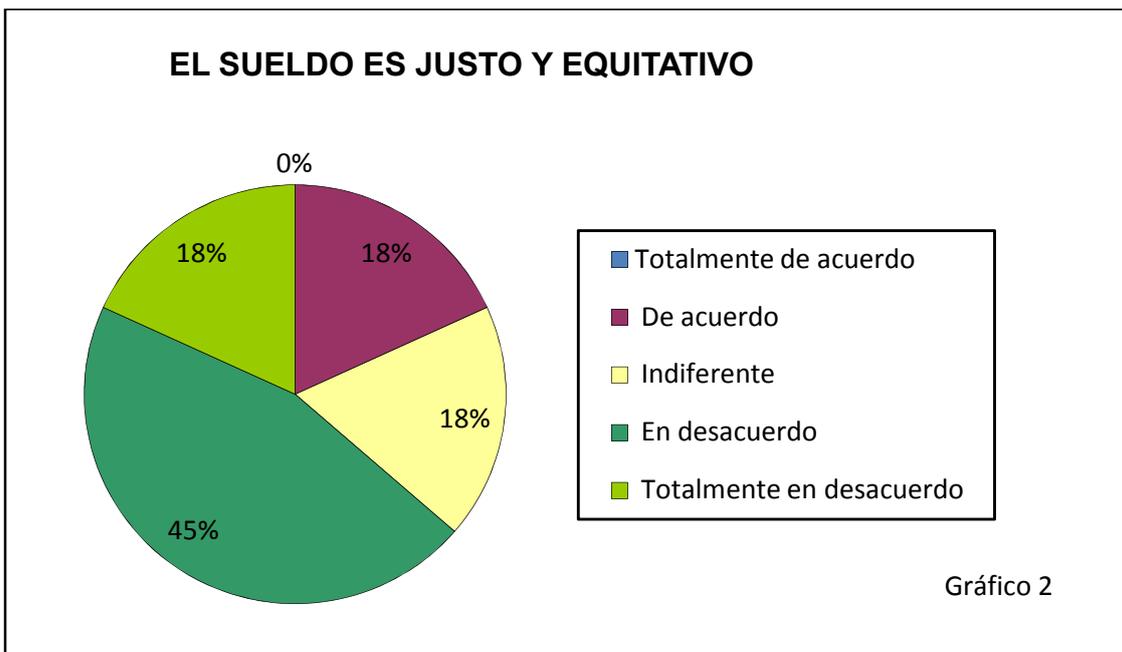
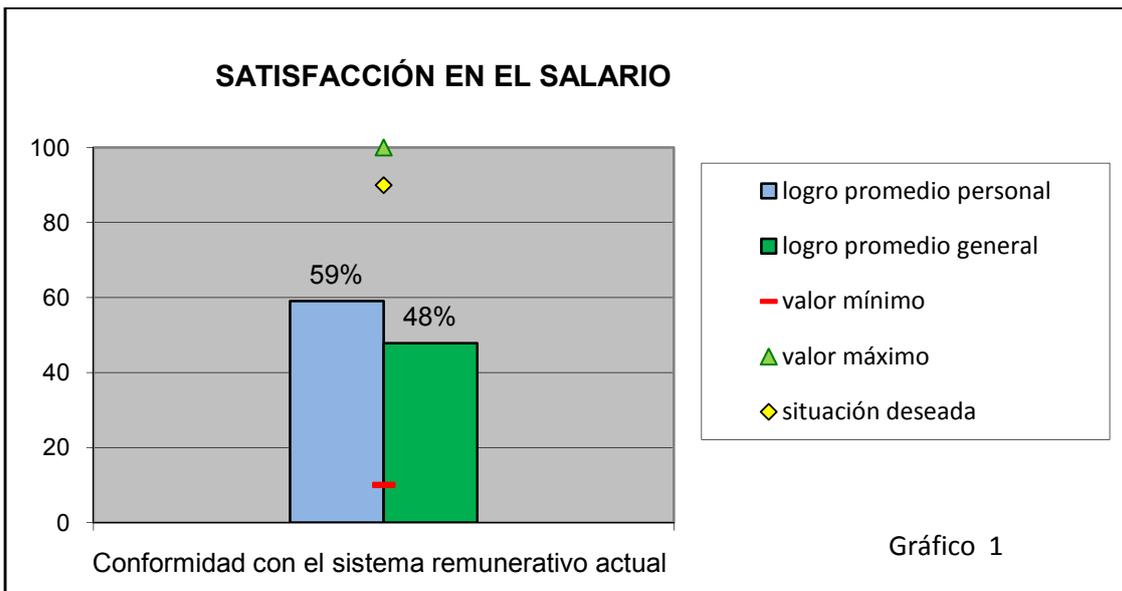
### *1a) Satisfacción con el salario*

#### **Datos obtenidos**

Los gráficos 1 y 2 corresponden a las preguntas número diecisiete y veinticinco de la encuesta:

17. ¿Cuán conforme se está con el sistema remunerativo actual de la empresa?

25. ¿El sueldo es justo y equitativo?



### Análisis

Como puede observarse en el primer gráfico la satisfacción con el salario (59%) es un aspecto poco logrado en la empresa por lo que se constituye en un tema preocupante de la misma.

Como puede verse en el segundo gráfico, más de la mitad de los empleados (63%) no lo considera justo ni equitativo.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

Este tema presentó muy variadas opiniones: hay empleados que le asignaron a su satisfacción con el salario un valor del 10% y otros le asignaron un valor del 100%, es decir que el consenso de opiniones en este tema es muy bajo.

Los empleados asignaron a la satisfacción con el salario una gran importancia (90%).

### **Interpretación**

Vemos que los empleados no están satisfechos con su salario y no lo consideran justo ni equitativo, lo que les podría estar causando insatisfacción.

Este factor es muy valorado por el empleado, ya que determina en gran medida su estabilidad económica, status y prestigio.

Además es un aspecto que incide en la rotación y si el empleado lo considera insuficiente e injusto podría llevarlo rápidamente a abandonar la empresa. En este caso los empleados no están del todo satisfechos con su salario ya que se les brinda autonomía, responsabilidades, independencia en la toma de decisiones pero esto no se les reconoce a través de su salario. El trabajador, al no sentirse estable y seguro en su empleo, puede ir en busca de otras oportunidades laborales.

No podemos dejar de mencionar la falta de consenso que existe sobre este tema, es decir que hay empleados que están absolutamente conformes con su salario y otros que están absolutamente disconformes con el mismo, esta situación, como ya hemos mencionado anteriormente podría deberse a las diferencias individuales de cada persona, a la falta de lineamientos y gestión de recursos humanos, entre otras cosas.

Por otra parte, los empleados no sólo perciben que su propio salario es inadecuado sino que también consideran que lo es para resto de los empleados, lo que podría influir negativamente en el **clima laboral**.

Por último, vemos que la situación deseada por los empleados respecto a su sueldo está bastante alejada de su situación actual, lo que evidenciaría una falta de cumplimiento de esta expectativa por parte de la empresa y por lo tanto un debilitamiento del **contrato psicológico** que podría llevar a su ruptura. Frente a esta ruptura es probable que el empleado rescinda su compromiso de lealtad o adopte una actitud de alejamiento y apatía hacia la empresa, limitándose sólo a cumplir las funciones inherentes a su puesto



y en su estricto horario de trabajo, además esta ruptura se puede expresar en vivencias de injusticias, sentimientos de ira y traición y cuando este sentimiento se instala, las respuestas podrían estar relacionadas al crecimiento del ausentismo, la reducción de la productividad, la rotación del personal y lo más probable es que finalice en la desvinculación del empleado.

No obstante, el contrato psicológico es tan dinámico que necesita de una renegociación constante en función de cómo evoluciona el entorno laboral.

### *Ib) Comunicación*

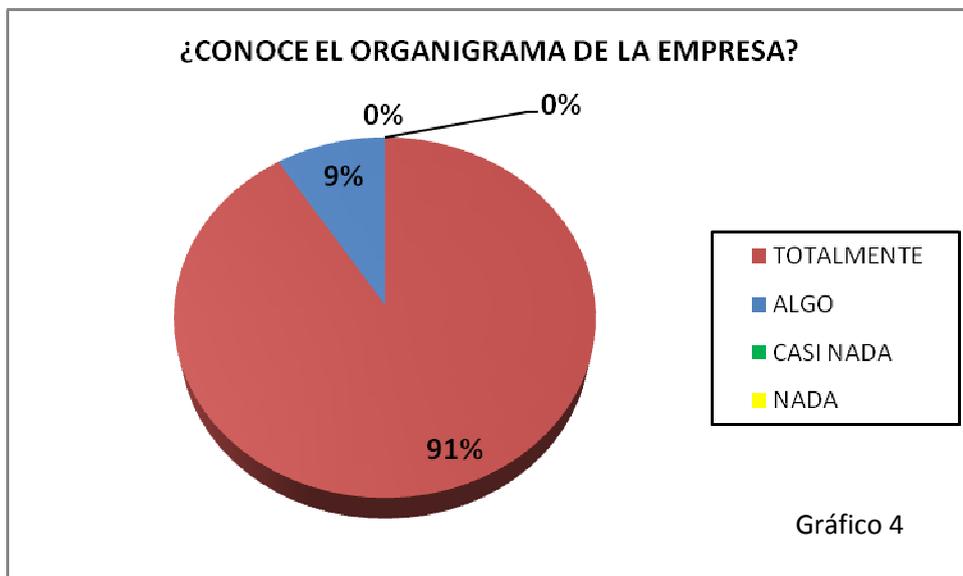
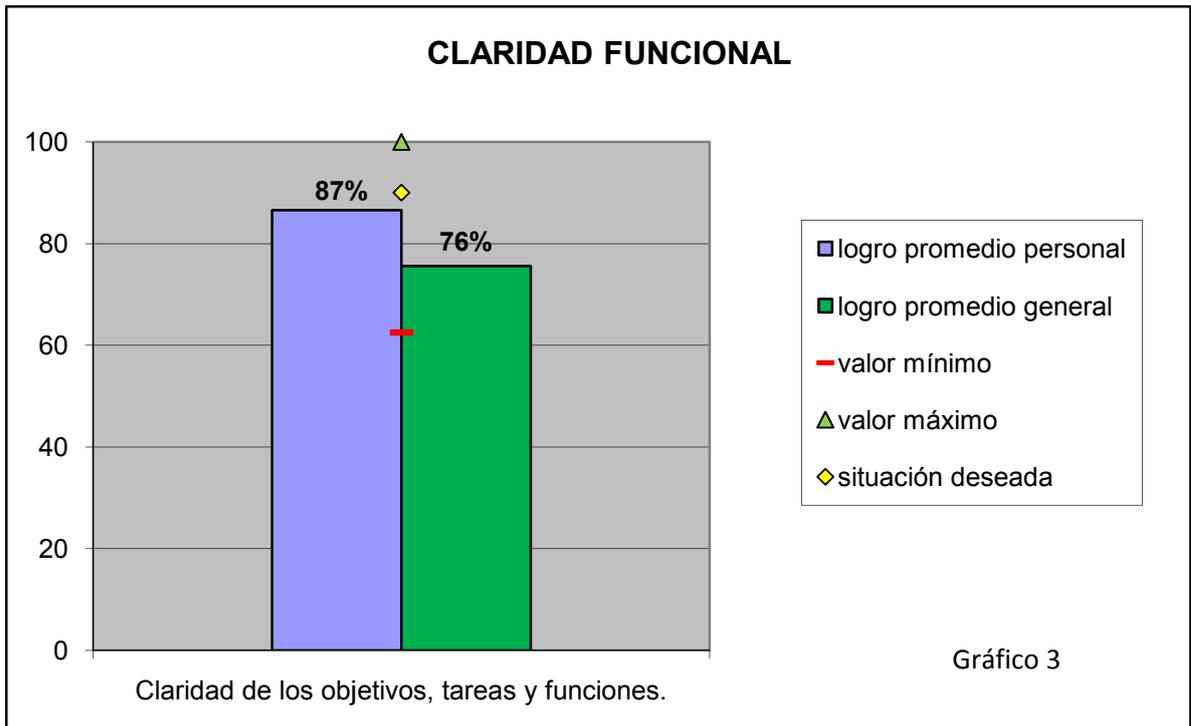
Este tema no fue abordado en la encuesta, debido a que las otras herramientas proporcionaron datos relevantes que nos permitieron un conocimiento acabado del mismo.

### *Ic) Claridad Funcional*

#### **Datos obtenidos**

Estos gráficos corresponden a las preguntas número veintitrés, veinticuatro y uno de la encuesta:

23. ¿Conoce el organigrama de la empresa?
24. ¿En qué grado el organigrama se aplica en la práctica?
1. ¿En qué grado están claros los objetivos funciones y tareas?





### Análisis

Como puede observarse, existe un amplio conocimiento del organigrama, por parte de la mayoría de los empleados, éste se aplica en la práctica, y los empleados tienen en claro los objetivos, funciones y tareas a su cargo (87%), este aspecto se constituye en un punto fuerte de la empresa. Hubo un alto grado de consenso de opiniones. Además los empleados asignaron a este tema una gran importancia (90%).

### Interpretación

Los empleados dicen conocer su trabajo, funciones y objetivos lo que les permitiría saber cuál es el impacto que tiene su trabajo en el logro de los objetivos generales de la empresa, esta claridad funcional les permitiría conocer acabadamente cuál es su lugar en la empresa y cuál es la importancia de su contribución en la misma, lo que podría constituirse junto a otros factores en una fuente de **motivación**.

Por otro lado la claridad funcional ayuda a mantener el orden, evitar los obstáculos y malos entendidos contribuyendo positivamente en el **clima laboral**.

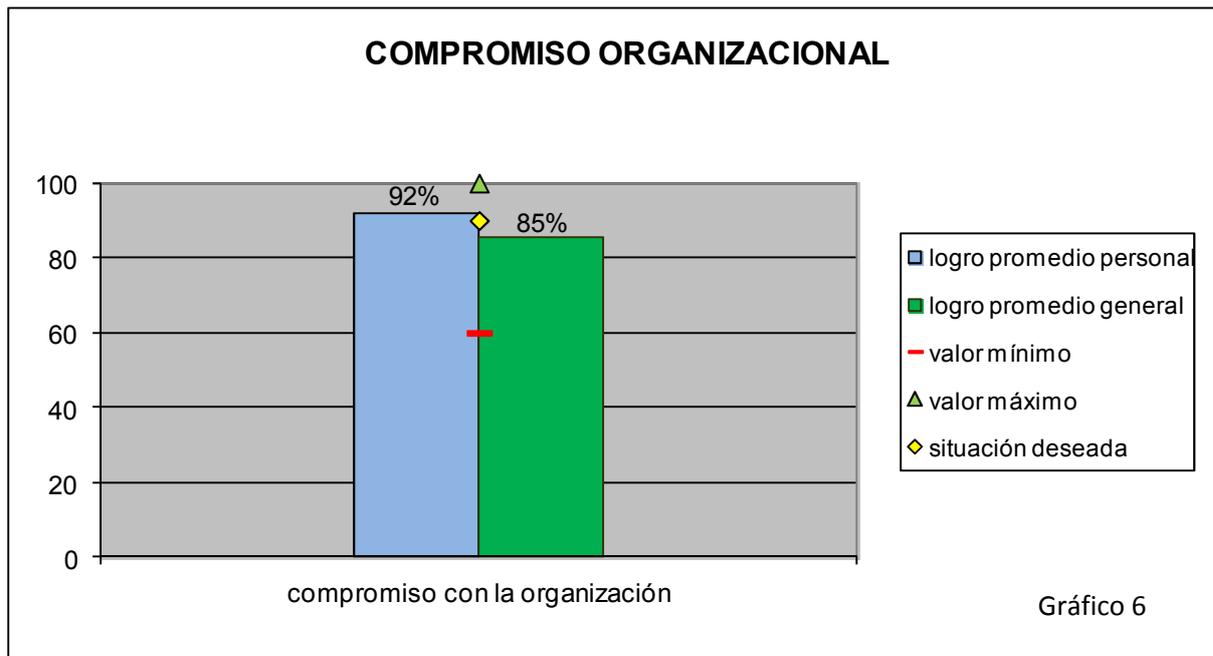


### Id) Compromiso Organizacional

#### Datos obtenidos

Este grafico corresponde a la pregunta catorce de la encuesta

14. ¿Cuál es el grado de compromiso con el trabajo, las metas y valores de la empresa?



#### Análisis

El compromiso con el trabajo, las metas y valores de la empresa (92%) es un aspecto muy logrado en la empresa, lo que constituye un punto fuerte de la misma.

Respecto a este tema hubo un alto consenso de opiniones y los empleados le asignaron una gran importancia (90%)

#### Interpretación

Desde la óptica de la **motivación** podríamos decir que en algún sentido, los empleados estarían motivados con algunos de los aspectos que les brinda la empresa, ya que de lo contrario resultaría imposible que los empleados estuviesen comprometidos con el trabajo, las metas, y valores de la empresa.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

Contar con empleados comprometidos podría generar amplios beneficios en la organización como por ejemplo, aumenta su fidelidad con la empresa, se esfuerzan por mejorar la calidad de los resultados y la satisfacción del cliente, y aumenta su productividad, entre otros.

En este caso vemos que los empleados estarían altamente comprometidos con su trabajo. El compromiso podría deberse a la satisfacción con el trabajo en sí, al buen ambiente laboral, a la capacitación, a las buenas relaciones interpersonales, y a la autonomía de trabajo que brinda la empresa.

Que los empleados perciban que los miembros de la empresa en general están comprometidos con su trabajo podría contribuir a mejorar y mantener un buen **clima laboral**.

El hecho que los empleados se sientan muy comprometidos con el trabajo, las metas y valores de la empresa, podría deberse a las buenas relaciones interpersonales, empatía, confianza entre las dos partes y la percepción de un comportamiento coherente y recíproco lo que significaría el cumplimiento del **contrato psicológico**.

Para que el compromiso se mantenga, el empleado debe percibir que la empresa se compromete con sus empleados, brindándoles como por ejemplo: posibilidades de crecimiento, capacitación, planes de carrera, autonomía, beneficios sociales, un buen salario, etc. Puesto que si el empleado no percibe esta reciprocidad, el compromiso podría ir disminuyendo.



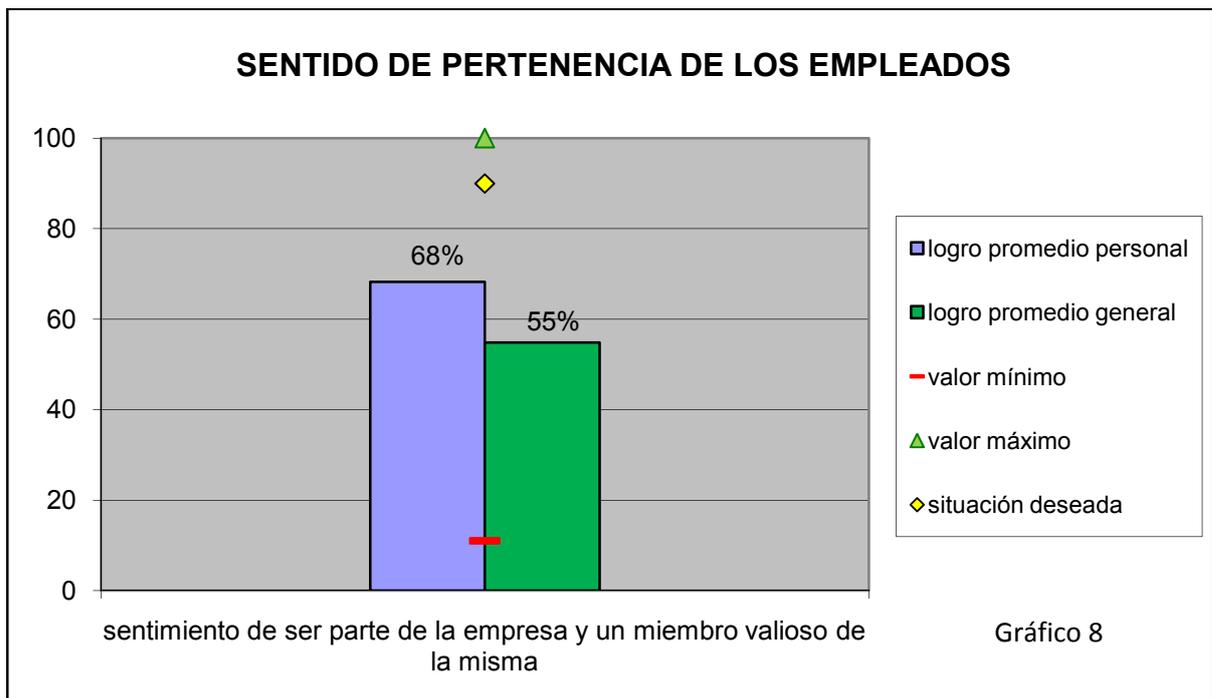
### Ie) Sentido de Pertenencia

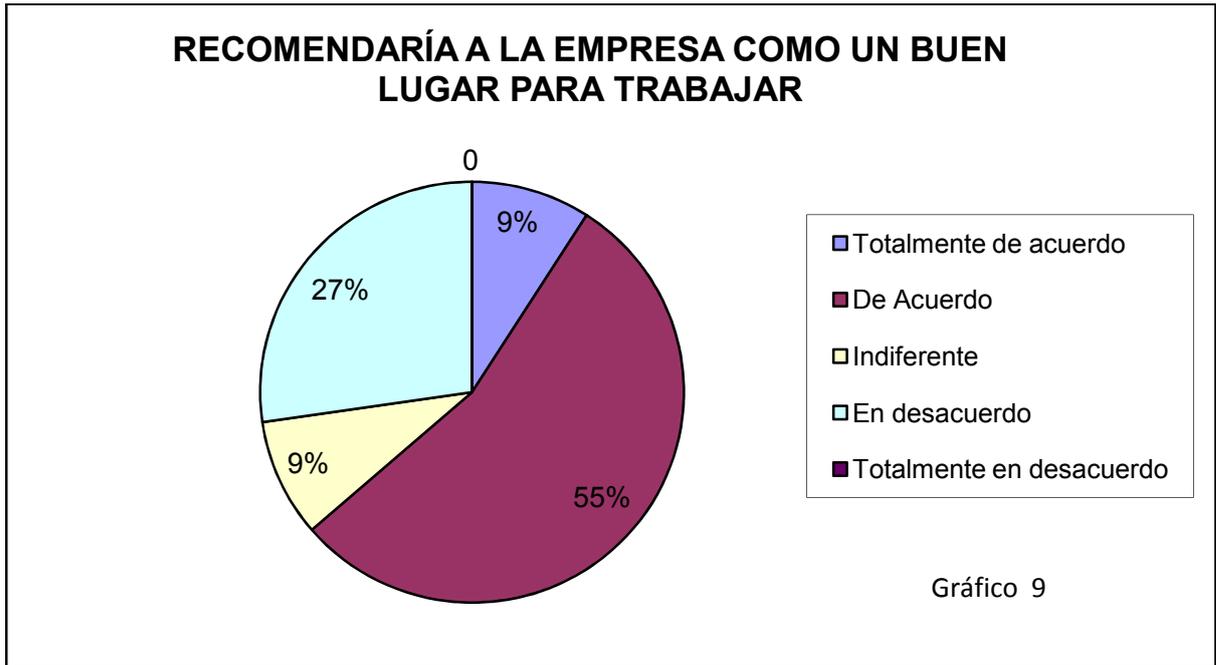
#### Datos obtenidos

Estos gráficos corresponden a las preguntas número quince y veintisiete de la encuesta:

15. ¿En qué grado la gente se siente parte de la empresa y un miembro valioso de la misma?

27. ¿Recomendaría a la empresa como un buen lugar para trabajar?





### Análisis

Como puede observarse en el primer gráfico, el sentido de pertenencia de los empleados (68%) se encuentra en un nivel que consideramos normal o bueno, sin embargo el consenso de opiniones es muy bajo.

Los empleados consideran que este tema es muy importante.

Por otro lado, el segundo gráfico muestra que más de la mitad de los empleados (64%) recomendaría a la empresa como un buen lugar para trabajar.

### Interpretación

En este caso, el sentido de pertenencia podría estar actuando como un factor de **motivación**, ya que cuando los empleados se sienten parte de la empresa, aprenden a entender y a sentir los problemas y éxitos organizacionales como propios, se esfuerzan más en realizar un buen trabajo y en alcanzar las metas organizacionales porque las sienten como propias.

Además que los empleados se sientan parte de la empresa y miembros valiosos de la misma se verá reflejado en el compromiso laboral, en los buenos sentimientos del empleado hacia la organización y en el esfuerzo que pongan para lograr buenos resultados.



El hecho de que más de la mitad de los empleados recomendaría a la empresa como un buen lugar para trabajar constituye un dato consistente con el nivel en que los empleados se identifican con la misma.

Podemos observar que los empleados perciben que la empresa los considera valiosos y miembros importante de la misma, sin embargo no perciben lo mismo cuando se refieren a sus compañeros, es decir al resto de los trabajadores en general, ya que consideran que la empresa no los tiene en cuenta ni los valora en la misma medida que a ellos mismos, esta situación podría afectar negativamente al clima laboral.

Respecto al **contrato psicológico**, es esperable que los empleados deseen que la empresa los valore y los considere parte de la misma. En este caso esta expectativa no estaría satisfecha, esto puede verse por la gran diferencia de valores entre la situación lograda en la empresa y la realmente deseada.

El sentido de pertenencia es también un factor que la empresa desea lograr en sus empleados ya que si los trabajadores están convencidos que la empresa es buena y que les da beneficios serán personas que realmente lucharán en pro de las metas de la empresa, que influirán positivamente tanto en sus compañeros como en potenciales empleados. En cambio los empleados que no se identifican con lo que hacen, ni con la empresa, se convierten en líderes negativos, pues son multiplicadores de una muy mala imagen.

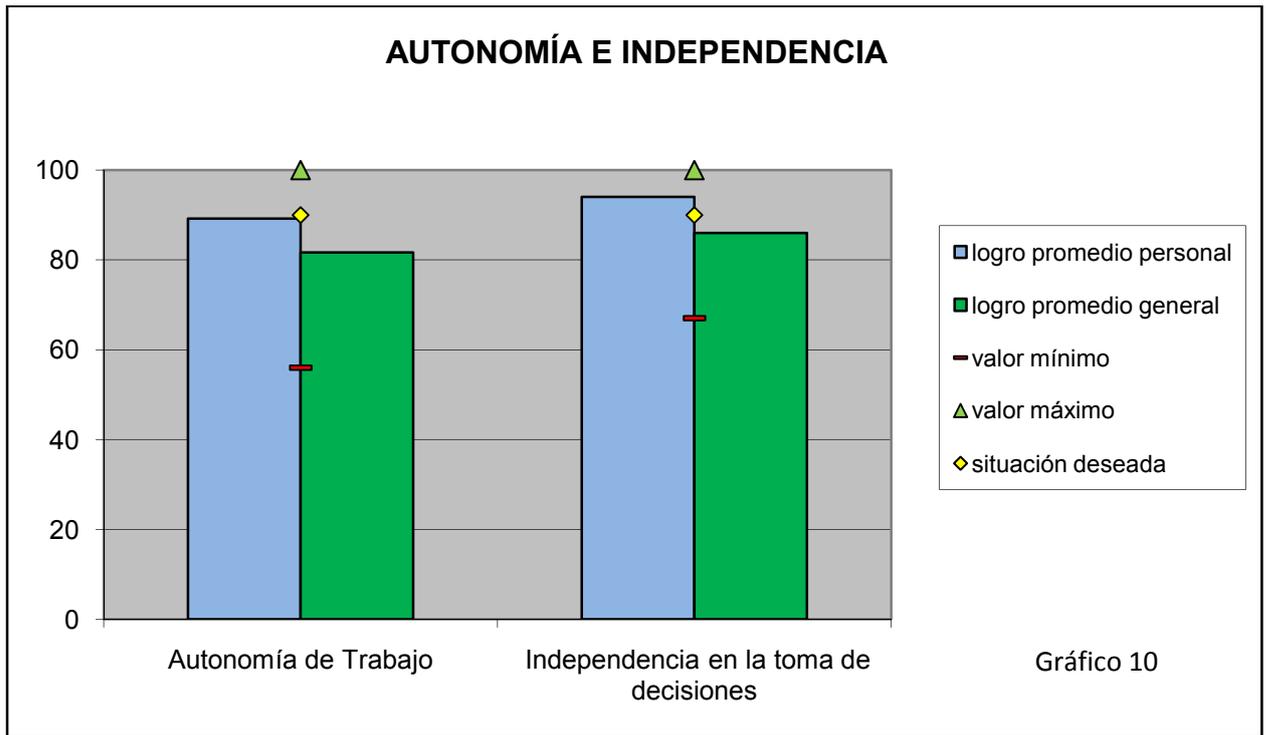
## **II) RELACIÓN PUESTO - EMPLEADO**

### *IIa) Autonomía e Independencia*

#### **Datos obtenidos**

Este gráfico corresponde a las preguntas número ocho y nueve de la encuesta:

8. ¿En qué grado se brinda autonomía para realizar el trabajo?
9. ¿En qué manera la gente puede tomar decisiones independientemente sobre su propio trabajo?



### Análisis

Como puede observarse, la autonomía de trabajo (95%) y la independencia en la toma de decisiones (96%) son aspectos muy logrados en la organización, por lo que constituyen puntos fuertes de la misma. En este tema hubo un consenso de opiniones medio. Por otro lado la mayoría de los empleados considera que la empresa brinda independencia para tomar decisiones, y en este tema hubo un alto consenso de opiniones.

Además los empleados asignaron a estos temas una gran importancia. A la autonomía un 90% y a la independencia en la toma de decisiones un 80%.

### Interpretación

Desde la óptica de la **motivación**, el hecho de que la empresa brinde a los empleados la posibilidad de autoorganizarse y decidir libremente acerca de su trabajo, podría significar cierta confianza y delegación que tiene la empresa hacia sus empleados, lo que podría repercutir positivamente en su compromiso y satisfacción.



En este caso, la independencia y la autonomía que incluye la responsabilidad y la independencia de las personas, podría influir positivamente en la percepción que tienen del clima laboral como así también en sus conductas, actitudes y en el rendimiento.

Una de las tantas expectativas que forman parte del **contrato psicológico** tal vez sea poseer cierta libertad para realizar su trabajo y ser independiente para tomar determinadas decisiones.

Como podemos observar el grado de autonomía e independencia que brinda la empresa a los empleados iguala la situación deseada por ellos, lo que nos daría la pauta que los empleados podrían tener sus expectativas satisfechas respecto a la autonomía e independencia en el trabajo.

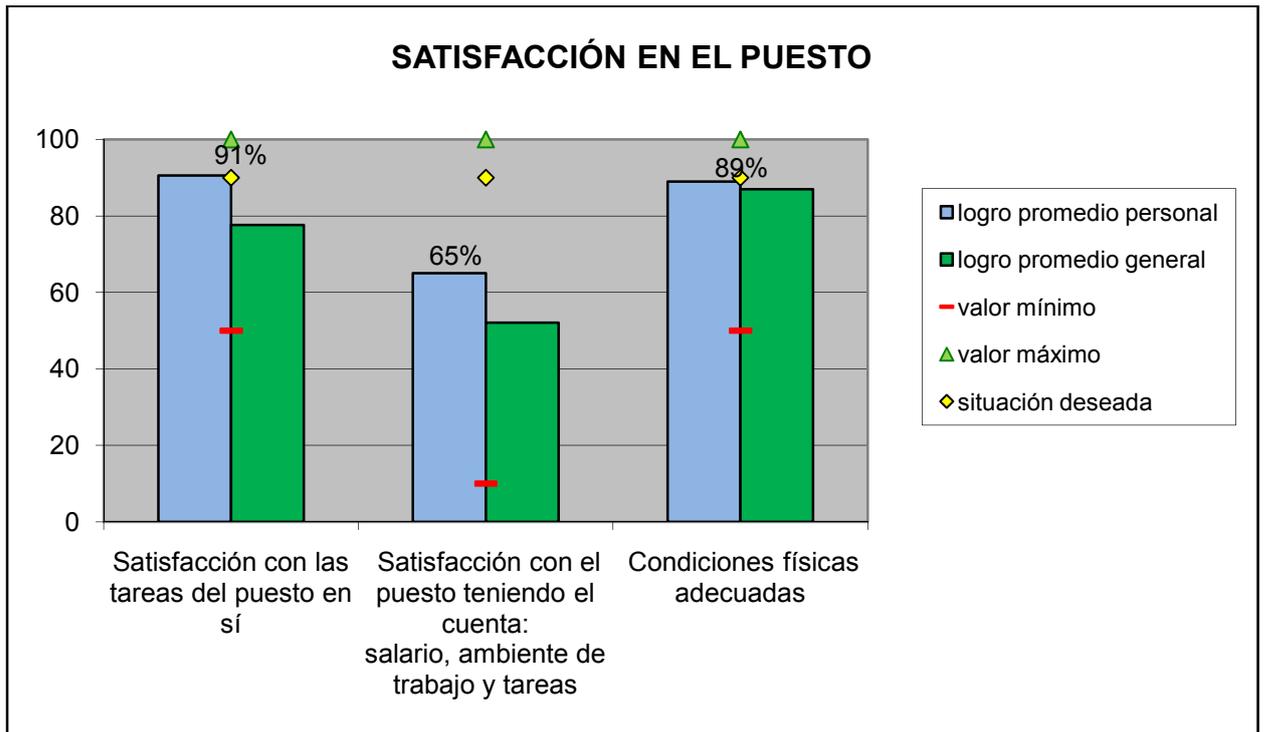
La empresa al brindar autonomía e independencia a sus empleados deposita cierta confianza en ellos por lo que esperará a cambio un uso eficiente y coherente de estas facultades.

### *IIb) Satisfacción en el puesto*

#### **Datos obtenidos**

Este gráfico corresponde a las preguntas número cuatro, cinco y dieciocho de la encuesta:

4. ¿En qué grado es satisfactorio el puesto de trabajo y las tareas que éste incluye?
5. Teniendo en cuenta salario, ambiente de trabajo, puesto, tareas realizadas, etc. ¿En qué grado se está satisfecho con el trabajo?
18. ¿En qué grado las condiciones físicas de trabajo (edificio, iluminación, sanitarios, elementos de trabajo, etc.) son adecuadas para el cumplimiento de las tareas?



### Análisis

Como puede observarse la satisfacción en el puesto de trabajo en sí (91%) como las condiciones físicas de trabajo (89%) han alcanzado un alto nivel de logro por lo que se constituyen en puntos fuertes de la empresa. Estos temas obtuvieron un nivel de consenso medio.

Por otra parte la satisfacción en el trabajo teniendo en cuenta salario, ambiente de trabajo, puesto, y tareas realizadas obtuvo un nivel de logro normal (65%), constituyéndose un aspecto normal de la empresa pero al límite de ser preocupante. Este tema tuvo un bajísimo consenso de opiniones entre los empleados.

Además los empleados asignaron a la satisfacción en el puesto una gran importancia (90%).

### Interpretación

Vemos que los empleados están satisfechos con sus puestos de trabajo, seguramente están realizando tareas que los satisfacen y estén conformes con las condiciones físicas tales como edificio, iluminación, sanitarios y elementos de trabajo que lo rodean.

Sin embargo cuando se incluye en la pregunta al salario, las opiniones entre los empleados difieren enormemente generando un bajo consenso y produciendo una



disminución considerable en la satisfacción, es decir que el salario podría ser para algunos empleados un factor de insatisfacción.

El bajo consenso evidencia que existen empleados que estarían muy satisfechos con su salario, y otros en total desacuerdo, esta situación podría deberse a cuestiones personales, como por ej.: rasgos individuales (edad, antigüedad, experiencia), acciones individuales (esfuerzo, resultados), y atributos del trabajo (retos, responsabilidad).

Desde la óptica del **clima laboral** la percepción que tienen los empleados sobre su puesto de trabajo en cuanto a tareas y condiciones físicas parecería ser buena, influyendo positivamente en el mismo. Sin embargo la mayoría de los empleados cambia su percepción cuando se incorpora el factor salario, por lo que este aspecto podría influir negativamente en el ambiente de trabajo.

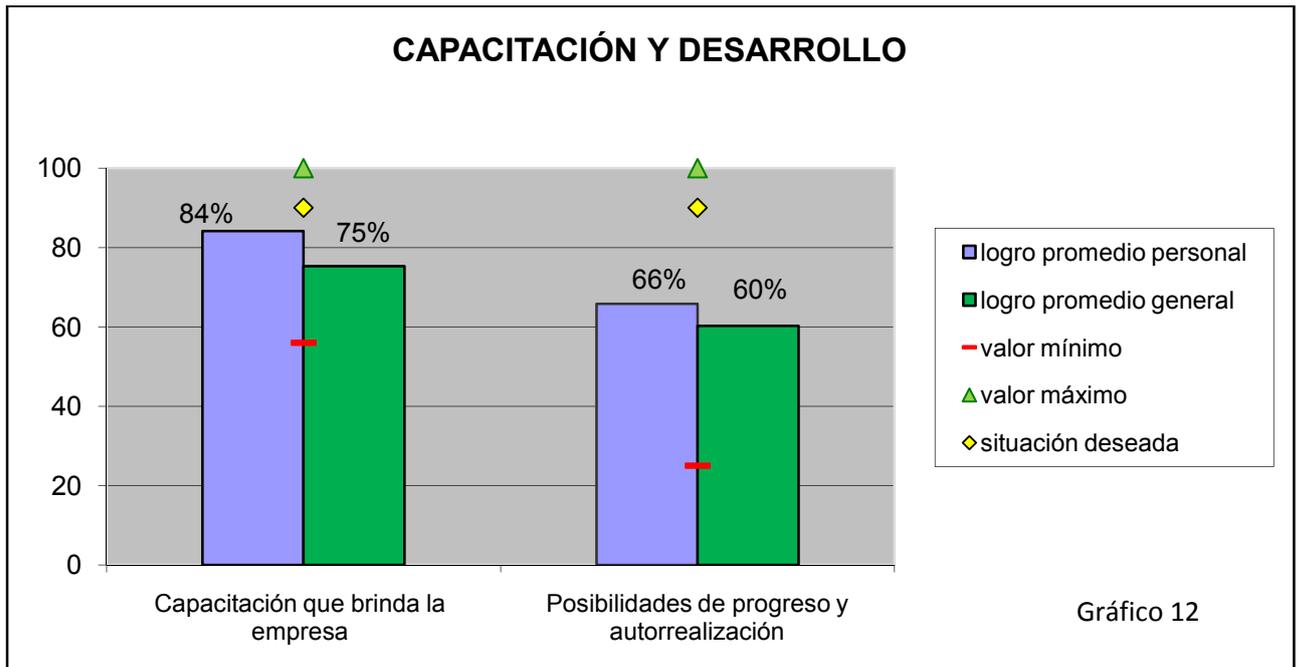
Por último, podríamos decir que los empleados tienen satisfechas sus expectativas respecto a la satisfacción en su puesto de trabajo teniendo en cuenta el contenido del mismo y las condiciones físicas lo que favorecería el **contrato psicológico**, no obstante, teniendo en cuenta el salario podría suceder que los empleados tengan otras expectativas respecto al sistema remunerativo que la empresa no ha podido satisfacer de la misma manera que a ellos les gustaría, ya que como podemos observar la situación deseada está ubicada muy por encima de la situación actual.

### *IIc/d) Capacitación y Desarrollo / Posibilidades de progreso y Autorrealización*

#### **Datos obtenidos**

Este gráfico corresponde a las preguntas número seis y siete de la encuesta:

6. ¿En qué grado la empresa brinda la capacitación necesaria para el desempeño de las tareas y se preocupa por el desarrollo de la gente?
7. ¿En qué grado la empresa brinda oportunidades de progreso y autorrealización?



### Análisis

Como puede observarse, la mayoría de los empleados considera que la empresa brinda capacitación (84%) éste es un aspecto muy logrado en la organización y por lo tanto se constituye en un punto fuerte de la misma. Este tema tuvo un consenso de opiniones medio.

Las posibilidades de progreso y autorrealización (66%) no constituyen un punto fuerte de la empresa pero han alcanzado un nivel normal de logro. En este tema hubo un bajo consenso de opiniones.

Además los empleados asignaron una gran importancia (90%) a ambos temas.

### Interpretación

Analizar la capacitación y desarrollo y las posibilidades de progreso y autorrealización desde la **motivación** importa en primera instancia mencionar la relación existente entre estos aspectos.

Podemos decir que la capacitación ayuda a la persona a desempeñar su trabajo actual y la puede auxiliar en su desarrollo para cumplir responsabilidades futuras, por otro lado, el desarrollo incluye a la capacitación, pero va mucho más allá, trabajando más a largo plazo en la preparación de las personas para asumir funciones más complejas.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

La capacitación ayuda al empleado a adquirir y mejorar sus habilidades lo que contribuye a que éste progrese en la empresa desempeñando diferentes puestos, es decir, construyendo su carrera profesional.

En este caso, siguiendo a *Herzberg* podríamos decir que la capacitación y las posibilidades de desarrollo y de autorrealización que brinda la empresa estarían actuando como factores de satisfacción del empleado ya que estos aspectos forman parte de la categoría que el autor denomina factores intrínsecos motivacionales o de satisfacción.

En este caso, las posibilidades de desarrollo y de autorrealización que brinda la empresa estarían actuando como factores de satisfacción del empleado.

Debemos dejar en claro que las posibilidades de progreso y autorrealización están logradas en un nivel bueno pero al borde de ser preocupantes, por lo que si esto sucede dejarían de generar satisfacción en el empleado.

También *Alderefer* nos habla del desarrollo, el progreso y la autorrealización, considera a estos aspectos como el tercer nivel jerárquico de necesidades a las que denomina “De crecimiento”. En este caso, este nivel de necesidades estaría satisfecho. Sin embargo, como mencionamos más arriba, si bien estos aspectos están logrados en un nivel normal, están al borde de ser preocupantes, por lo que si en la empresa surgen obstáculos que frustran las posibilidades del empleado de progresar y autorrealizarse, las necesidades de relación resurgirán como una fuerza de motivación importante.

No podemos dejar de mencionar la falta de consenso entre los empleados respecto al tema del progreso y la autorrealización, es decir, que hay empleados que consideran que no tienen ninguna posibilidad de progresar y autorrealizarse en la empresa y otros que piensan que la empresa les brinda amplias posibilidades para hacerlo.

Debemos aclarar que la empresa ofrece posibilidades de progreso pero lo hace en un nivel inferior a la capacitación que brinda, lo que podría ocasionar que el empleado capacitado busque nuevos desafíos en otro lugar donde tenga la posibilidad de aplicar lo aprendido, crecer y autorrealizarse.

Por otro lado respecto al **clima laboral**, vemos que los empleados consideran que en general la empresa brinda escasas posibilidades de progreso y autorrealización lo que podría influir negativamente en el mismo. Sin embargo perciben que la capacitación



brindada por la empresa es adecuada lo que podría influir positivamente en el clima laboral.

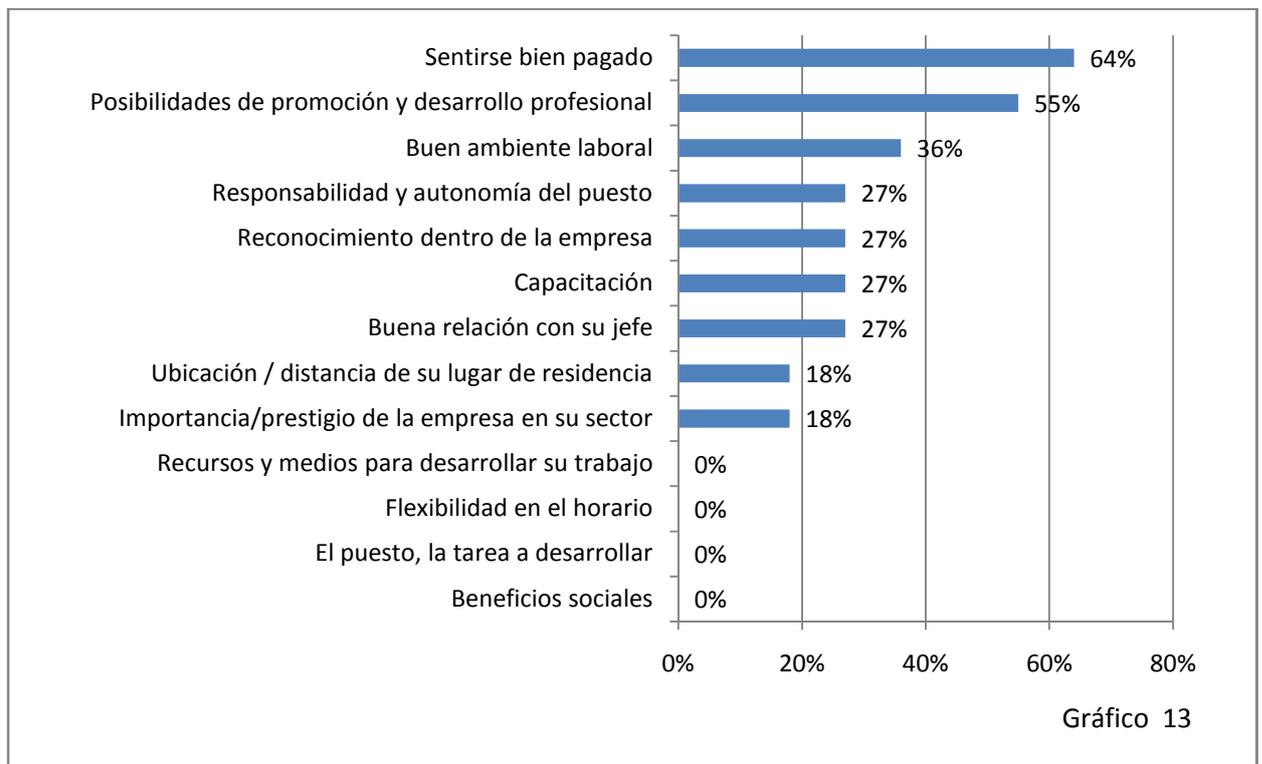
Por último, podríamos decir que el deseo de los empleados de recibir capacitación estaría casi satisfecho, reforzando el **contrato psicológico**. Sin embargo las posibilidades de autorrealizarse serían expectativas bastante alejadas de la realidad, que la organización no estaría cumpliendo en la medida en que los empleados lo desean, lo que podría generar descontento en el empleado, y un debilitamiento del contrato psicológico y de la relación entre empleado y empresa.

### *Ile) Atributos más valorados de un puesto de trabajo*

#### **Datos obtenidos**

Este grafico corresponde a la pregunta número veintinueve de la encuesta.

**29.** Seleccione tres factores que considera más relevante en un puesto de trabajo.



#### **Análisis**

En primer lugar más de la mayoría de los empleados (64%) consideran que sentirse bien pagado es uno de los atributos más importantes que debe tener un puesto de trabajo.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

En segundo lugar la mayoría de los empleados (55%) considera que las posibilidades de promoción y desarrollo también son importantes en un puesto.

Por último, en tercer lugar menos de la mitad de los empleados (36%) considera que un buen ambiente laboral es otro de los aspectos importantes a considerar en un puesto de trabajo.

### **Interpretación**

Respecto al tópico de la **motivación**, el gráfico hace referencia a los atributos que más valoran los empleados, es decir lo que “más los motiva” a la hora de buscar un empleo o permanecer en un puesto de trabajo, por lo que es muy importante que la empresa pueda conocerlos para así satisfacer los requerimientos más importantes para los empleados, dado que contar con empleados motivados impacta directamente en la productividad de la empresa.

Como vemos en el gráfico, el aspecto que los encuestados consideran más valioso en un puesto de trabajo es sentirse bien pagado, y como muestran los gráficos anteriores, los empleados no se sienten satisfechos con su sueldo, es decir que uno de los aspectos que más les atrae de su puesto laboral no está presente actualmente, constituyéndose evidentemente en un aspecto que dificulta la retención de los empleados.

Otro aspecto muy valorado por los empleados y que como vimos en el análisis anterior, está logrado en un nivel normal, pero que rápidamente podría pasar a ser preocupante, son las posibilidades de promoción y desarrollo. Pudiendo convertirse este factor en un comienzo de búsqueda de otras oportunidades laborales.

El tercer aspecto más valorado, es el clima laboral, que como vimos anteriormente representa un punto fuerte en la organización, por lo que en este caso podría ser un factor de retención.

Por otra parte, podrían influir negativamente en el **clima laboral** la percepción que tienen los empleados respecto a las posibilidades de sentirse bien remunerado, y las posibilidades de promoción y desarrollo, (siendo los dos atributos más valorados por la mayoría de los empleados) debido a que estos aspectos no parecerían estar satisfechos, al nivel que les gustaría a los empleados.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

Por otra parte la percepción que tienen respecto al ambiente de trabajo, parecería ser buena, lo que repercutiría en buenos comportamientos, resultados positivos para la empresa, lo que mantendría un buen clima organizacional.

Como podemos observar los empleados tienen expectativas respecto a sentirse bien pagado, posibilidades de promoción y desarrollo profesional y buen ambiente laboral. Respecto al salario y a las posibilidades de promoción y desarrollo, como hemos observado en gráficos anteriores la empresa no estaría cumpliendo con las expectativas que los empleados esperan que ésta cumpla, debido a que los empleados desearían tener un mejor salario, y mayores posibilidades de promoción y autorrealización de las que tienen, estas expectativas que la empresa no ha podido satisfacer podría ocasionar un debilitamiento del **contrato psicológico**.

### **III) RELACIÓN EMPLEADO – JEFES, PARES Y SUBORDINADOS.**

#### *IIIa) Relaciones Interpretaciones*

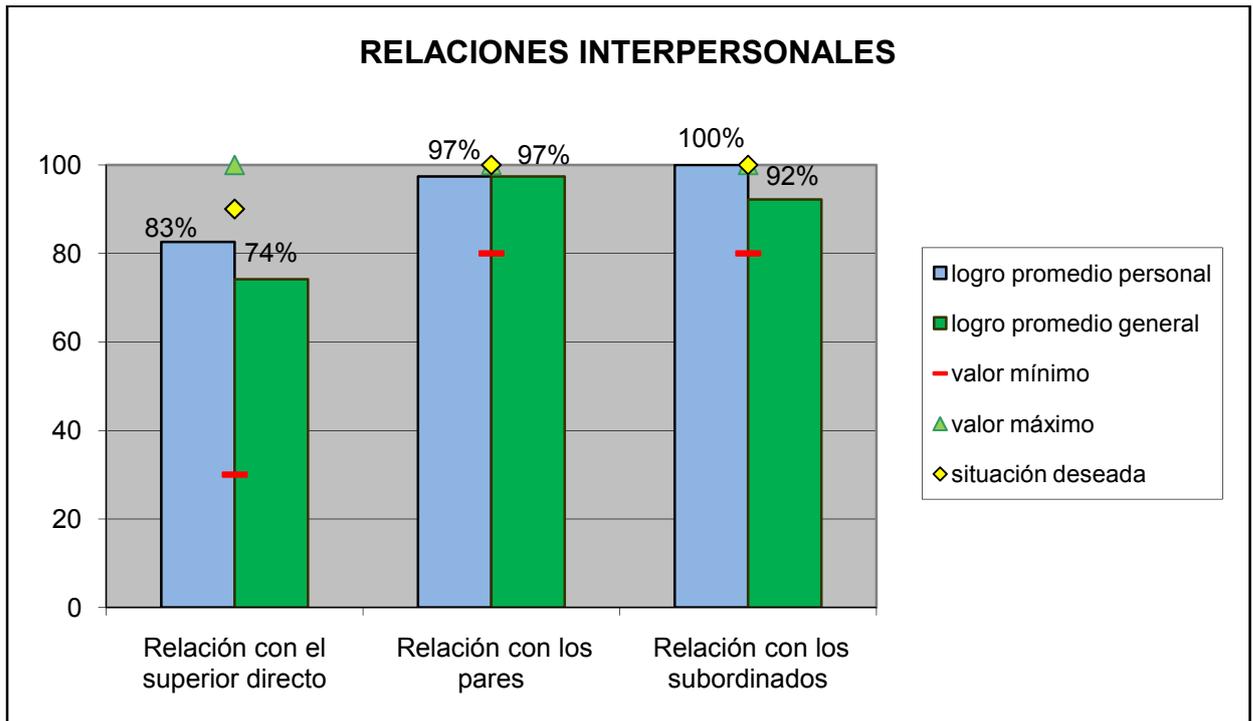
##### **Datos obtenidos**

Este gráfico corresponde a las preguntas número veinte, veintiuno y veintidós de la encuesta:

**20.** Conforme a la escala, la relación con su superior directo es:

**21.** Conforme a la escala, la relación con sus pares es:

**22.** Conforme a la escala, la relación con sus subordinados es:



## Análisis

Como puede observarse en el gráfico, los empleados consideran que tienen una muy buena relación con su superior directo, pares y subordinados, si bien se obtuvieron valores diferentes para cada tipo de relación interpersonal, todas han alcanzado un alto nivel de logro en la empresa por lo que se constituyen en puntos fuertes de la misma.

La relación con el superior directo obtuvo un valor de 83%, las relaciones con los pares un 97% y la relación con los subordinados un 100%.

La principal diferencia que observamos es que en la relación con el superior directo hubo un bajo consenso de opiniones a diferencia de las otras dos relaciones interpersonales en las cuales el consenso de opiniones ha sido alto.

## Interpretación

Vemos que las relaciones interpersonales son muy buenas, actuando positivamente en la motivación de los empleados y en el ambiente de trabajo favoreciendo un **clima** de relación que permitiría a cada persona beneficiarse del contacto con los demás, facilitar el entendimiento mutuo y la superación cotidiana de obstáculos, favoreciendo así su rendimiento y contribuyendo a la productividad de la organización. Aunque la calidad



de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

Por otro lado, la posibilidad de relacionarse con los miembros de la organización forma parte del conjunto de expectativas que el empleado espera satisfacer en la empresa. El empleado esperará recibir de su jefe un trato amable, adecuado y equitativo, como también esperará establecer con sus pares y subordinados lazos de compañerismo y apoyo.

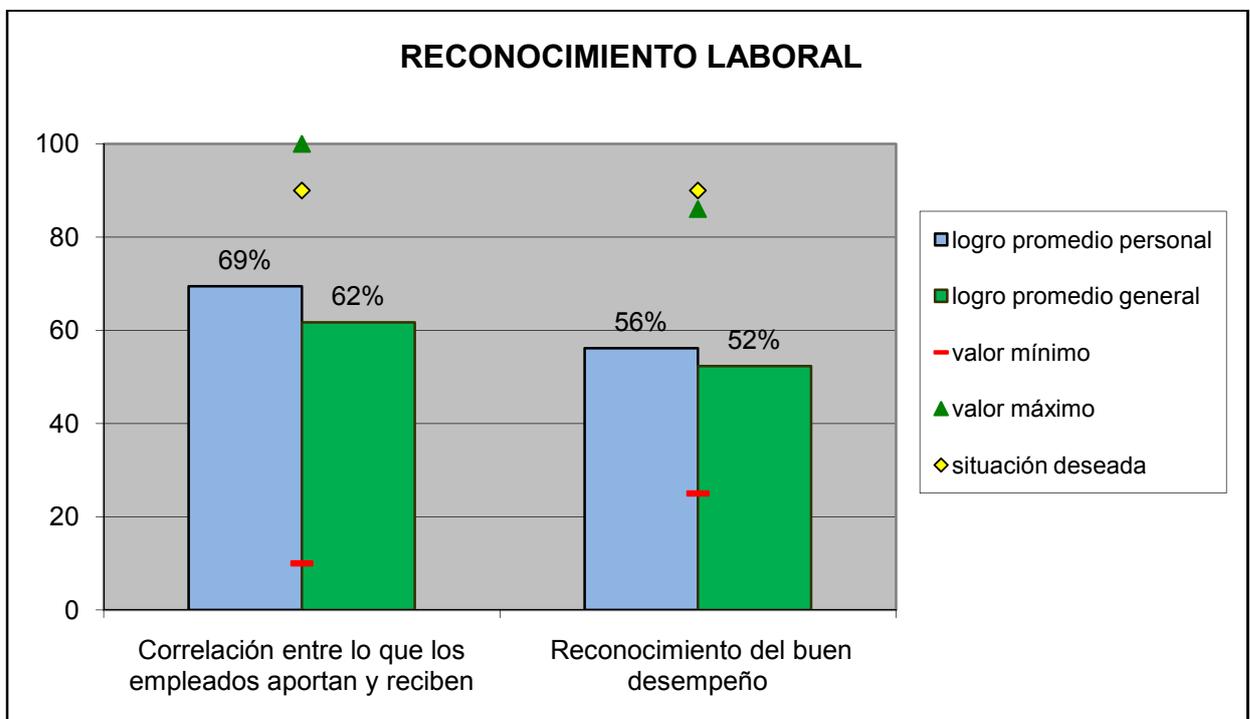
En este caso, estas expectativas parecerían estar cumplidas, reforzando el **contrato psicológico** y la confianza entre el empleado y la empresa.

### IIIb) Reconocimiento

#### Datos obtenidos

Este gráfico corresponde a las preguntas número tres y diez de la encuesta:

3. ¿En qué grado existe correlación entre lo que la gente aporta y recibe de la empresa?
10. ¿En qué grado la empresa reconoce el buen desempeño?





## **Análisis**

La correlación entre los aportes recíprocos del empleado y la organización (69%), ha alcanzado un nivel normal de logro. En este tema hubo un bajo consenso de opiniones. Por otro lado el reconocimiento por el buen desempeño (56%), se constituye en un aspecto preocupante por su bajo nivel de logro, que podría constituirse en una fuente de insatisfacción y posible causa de rotación. Este tema obtuvo un bajo consenso de opiniones entre los empleados.

Además los empleados asignaron una gran importancia (90%) a ambos temas.

## **Interpretación**

Desde el tópico de la motivación el reconocimiento laboral es un factor motivacional muy importante, debido a que consiste en la atención personal, el mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho, al respecto, cuando se reconoce a las personas eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea ver repetidas por los empleados, coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la organización. En consecuencia la falta de reconocimiento genera disconformidad, resentimientos, rencores y desmotivación. Por ello es imprescindible que se reconozca la labor de quien se esfuerza por hacer bien su trabajo, cumple con las expectativas y además hace esfuerzos extra.

Por otro lado, los empleados consideran que existe una adecuada correlación entre el esfuerzo que ellos realizan y lo que reciben de la empresa, dando al empleado lo necesario y esencial a cambio de su trabajo, sin embargo podrían existir deficiencias en cuanto al reconocimiento de una tarea bien hecha, como felicitaciones, reconocimientos en público, y ascensos, etc. cuestiones que contribuyen a la motivación intrínseca de los empleados.

La percepción de los empleados acerca de las recompensas que la empresa otorga por un trabajo bien hecho constituye una de las dimensiones del **clima laboral**. En este caso, los empleados perciben que la empresa no recompensa el buen desempeño en la medida adecuada, lo que podría generar un clima inapropiado en la organización.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

Por otro lado, los empleados perciben que en general existe una correlación entre lo que aportan a la empresa y lo que reciben de ella, lo que podría favorecer al clima laboral.

Haciendo referencia al **contrato psicológico**, las expectativas de los empleados respecto al reconocimiento que esperan recibir por su trabajo y la correlación que esperan encontrar entre lo que ellos aportan y reciben de la empresa son mayores a lo que realmente sucede en la organización. Puede ocurrir que la empresa cumple adecuadamente con el contrato formal de trabajo, pagando el sueldo en tiempo y forma, respetando la carga de trabajo, los descansos etc., pero no cubriría las expectativas de los empleados en cuanto a reconocimiento, lo podría debilitar el contrato psicológico y la relación entre el empleado y la empresa.

### Algunas consideraciones de la encuesta

No podemos dejar de mencionar dos situaciones que se repiten a lo largo de todos los temas abordados en la encuesta.

Una es la falta de consenso de opiniones entre los empleados respecto a los siguientes temas:

- Sistema remunerativo,
- Relaciones interpersonales con el superior directo,
- Percepción de que los empleados dan todo lo que tienen para dar,
- Posibilidades de progreso y autorrealización,
- Conciliación de objetivos laborales y personales
- Reconocimiento y
- Sentido de pertenencia.

Esta falta de consenso significa que frente a un mismo factor algunos empleados asignaron valores muy altos y otros valores muy bajos, es decir que los empleados tienen diferentes opiniones y percepciones respecto a un mismo tema.

Estas percepciones tan diversas podrían deberse a las diferencias individuales de las personas, a la antigüedad en la empresa, a las diferentes expectativas personales respecto al trabajo, a los logros alcanzados dentro de la misma, a los diferentes estilos



de liderazgo de cada superior directo, a las responsabilidades delegadas por sus superiores, y a una falta de lineamientos y de gestión de los recursos humanos común en toda la empresa.

La otra situación es que cada empleado asigna a su propia situación un valor mayor que a la del resto de sus compañeros.

Esta situación se repite en todos los aspectos abordados en la encuesta, salvo la percepción de las condiciones físicas de trabajo y la relación con los pares en la cual la percepción personal coincide con el resto de los empleados.

Esto nos muestra la diferencia entre satisfacción y clima, cada empleado percibe encontrarse en una situación mejor que los demás, dicha situación podría deberse al clima organizacional.

### ***8.5.2 ENCUESTA A LOS DUEÑOS DE LA EMPRESA***

Esta encuesta abarcó a los dos dueños de la empresa.

El formulario constó de 10 preguntas, se elaboró digitalmente y fue enviado vía mail a la casilla de correo institucional de cada uno. Las respuestas fueron anónimas y se les dio un plazo de una semana para completarla.

Esta encuesta se elaboró con el objetivo de comparar las opiniones tanto de los empleados como de los dueños de la empresa en los temas referidos a:

1. Satisfacción con el salario
2. Compromiso organizacional
3. Oportunidades de progreso y autorrealización
4. Reconocimiento
5. Sentido de pertenencia de los empleados

A continuación presentaremos a través de gráficos los datos, análisis e interpretación obtenidos de ambas encuestas y la comparación de los resultados entre los empleados y los dueños de la empresa.



## 1. Satisfacción con el salario

### Datos obtenidos

El gráfico corresponde a la pregunta número ocho de la encuesta.

8. ¿En qué grado considera que el sueldo que perciben los vendedores es satisfactorio para ellos?



### Análisis e Interpretación

Como vemos en el gráfico los dueños de la empresa consideran que a los vendedores el sueldo les satisface en un 65%. Ésto es medianamente coincidente con la opinión de los empleados quienes afirman estar satisfechos en un 59%.

Ambas partes son conscientes que el sueldo del empleado depende netamente del esfuerzo que realice para llegar al objetivo.

Los empleadores ven que los empleados no se esfuerzan lo suficiente por alcanzar los objetivos propuestos, ya que si se esforzaran más podrían llegar a cumplir los objetivos y recibir un sueldo satisfactorio. Por lo que consideran que el sueldo que pagan es acorde a los esfuerzos realizados.

Sin embargo los empleados consideran que realizan mucho esfuerzo por alcanzar los objetivos por lo que deberían recibir un sueldo mayor que refleje los esfuerzos realizados.

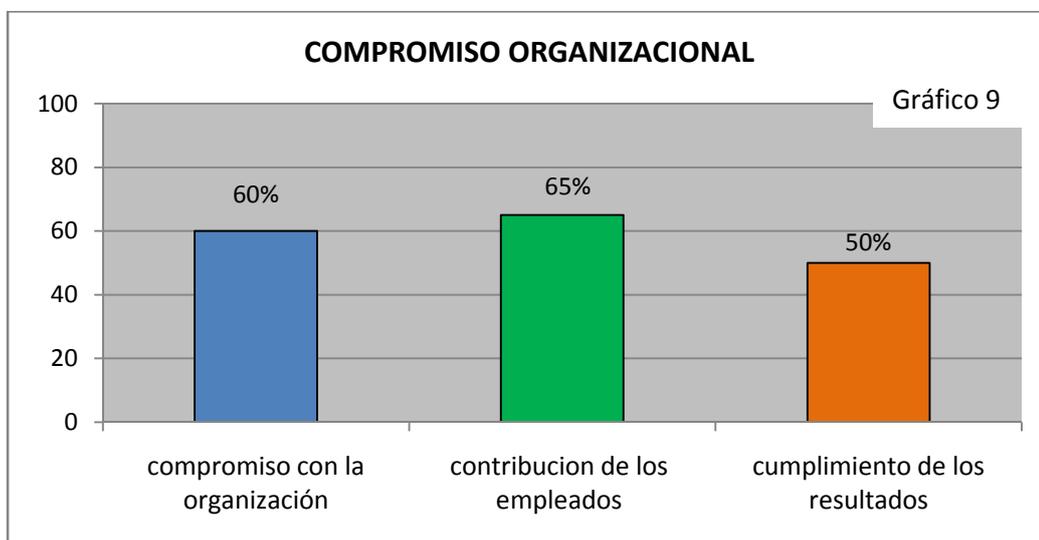


## 2. Compromiso Organizacional

### Datos obtenidos

Este gráfico corresponde a la pregunta número cuatro, cinco y tres de la encuesta.

1. ¿Cuál es el grado de compromiso que tienen los empleados, con el trabajo, las metas y valores de la empresa?
2. ¿En qué grado considera que los empleados brindan todo lo que tienen para dar?
3. ¿En qué grado los ingenieros agrónomos cumplen de manera satisfactoria los resultados esperados por la empresa?



### Análisis e Interpretación

Comparando este gráfico con el correlativo de los vendedores, vemos que las opiniones de los empleadores referidas al compromiso de los trabajadores difieren mucho de las opiniones de los empleados.

Concretamente los empleadores consideran que los empleados tienen un menor compromiso con la organización (60%) en contraposición a la opinión de los empleados que afirman estar más comprometidos (92%).

Los empleadores consideran que los empleados podrían aportar más de lo que aportan actualmente a la organización, ya que consideran que su contribución actual es de un 65%.



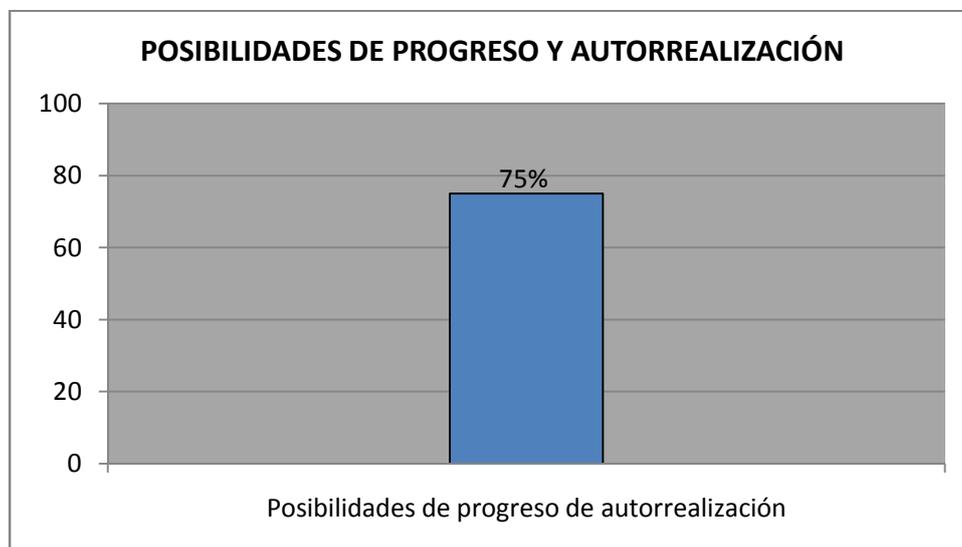
Por último, como una lógica consecuencia del poco compromiso y dedicación de los empleados los empleadores consideran que no se cumplen los resultados de manera satisfactoria.

### *3. Oportunidades de progreso y Autorrealización*

#### **Datos Obtenidos**

Este grafico corresponde a la pregunta número uno de la encuesta.

1. ¿En qué grado la empresa brinda oportunidades de progreso y autorrealización?



#### **Análisis e Interpretación**

Como vemos en el gráfico los dueños de la empresa consideran que brindan a sus empleados posibilidades de progreso y autorrealización en un 75%.

Si bien la empresa considera que estas posibilidades son mayores a lo que consideran los empleados (66%), estos porcentajes no son tan distantes entre sí por lo que podría existir claridad entre ambas partes respecto a cuáles son las reales posibilidades de desarrollo en la empresa.

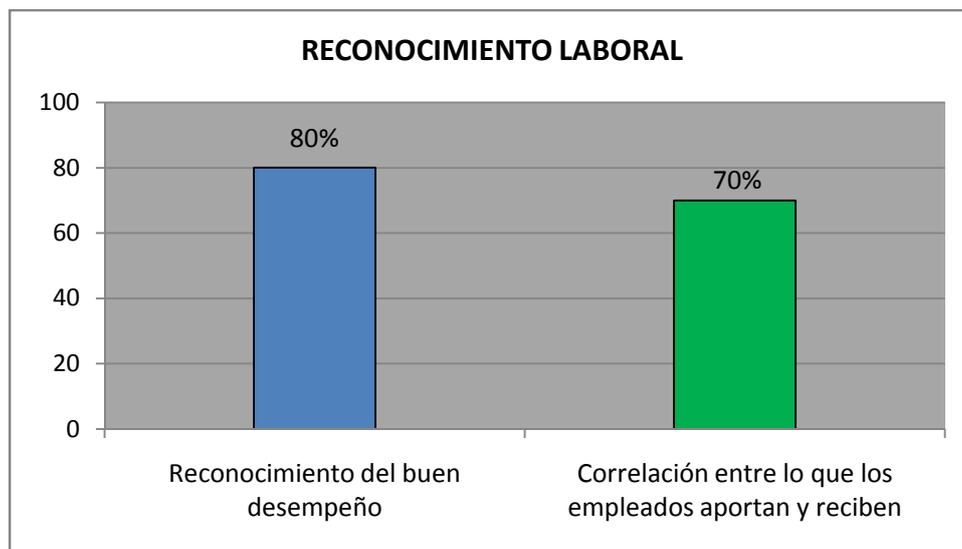


#### 4. Reconocimiento

##### Datos Obtenidos

Este grafico corresponde a la pregunta número dos y siete de la encuesta.

2. ¿En qué grado la empresa reconoce el buen desempeño?
4. ¿En qué grado existe correlación entre lo que los empleados aportan y lo que recibe de la empresa?



##### Análisis e Interpretación

Comparando este gráfico con el correlativo de los vendedores, vemos que existe coincidencia entre la opinión de los empleadores y empleados respecto a la correlación entre lo que éstos aportan y reciben de la empresa. (70%)

Podría suceder que los empleadores consideran que están otorgando más beneficios de los que reciben por el trabajo de sus empleados. Por otra parte los empleados podrían considerar que están recibiendo menos beneficios de los que deberían recibir por su trabajo.

Por otro lado vemos que existe una discrepancia respecto al reconocimiento ya que los empleadores dicen reconocer un nivel mucho mayor de lo que los empleados perciben que se los reconoce.

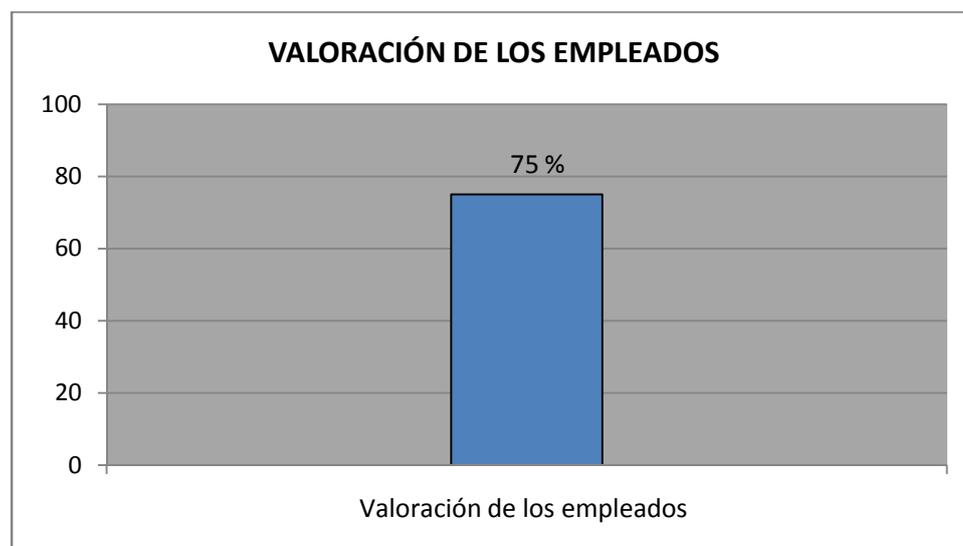


## 5. Sentido de pertenencia de los empleados

### Datos Obtenidos

Este gráfico corresponde a la pregunta número seis de la encuesta:

6. ¿En qué grado considera a sus empleados parte de la empresa y miembros valiosos de la misma?



### Análisis e Interpretación

Como vemos en el gráfico los dueños consideran a sus empleados parte de la empresa y miembros valiosos de la misma en un 75%. Éste valor es superior a la opinión de los empleados quienes afirman sentirse valorados por la empresa en un 68%.

Si bien los empleados se sienten un poco menos valiosos de lo que los empleadores dicen valorarlos, esta diferencia no es excesiva por lo que creemos que la empresa demuestra de alguna manera, ya sea explícita o implícita, la importancia que da a sus empleados.



## 8.6 SINTESIS

---

A continuación presentamos los resultados de cada uno de los temas que analizamos a través de las distintas herramientas.

### **Tema 1: Relación empresa – empleado:**

- Satisfacción con el salario
- Comunicación
- Claridad Funcional
- Compromiso Organizacional
- Sentido de Pertenencia

Los resultados de las entrevistas y las encuestas revelaron información coincidente respecto a la insatisfacción de los empleados con el **sistema remunerativo**. Por su parte los empleadores no son ajenos a esta situación, son conscientes que el sueldo que otorgan a los vendedores no les satisface del todo, pero lo consideran justo y acorde a los esfuerzos y trabajos que realizan.

Recordando que el sistema remunerativo está conformado por comisiones en base a objetivos anuales para cada sucursal y un salario básico mensual, este sistema genera incertidumbre e inestabilidad económica debido a que el empleado ve el resultado de su esfuerzo muy a largo plazo lo que afecta negativamente su satisfacción y motivación.

Además este sistema podría estar atrayendo a perfiles jóvenes poco expertos sin grandes expectativas salariales y con baja perspectiva de estabilidad dentro de la empresa.

En este caso según Herzberg, podríamos decir que el salario está generando insatisfacción en los empleados; ya que es un factor extrínseco poco logrado y poco gratificante para los empleados.

Siguiendo a Víctor Vroom a través de la teoría de las expectativas, podemos decir que los empleados perciben una falta de coherencia entre el esfuerzo realizado y la recompensa percibida a tan a largo plazo. Es decir, el problema se encontraría en la instrumentalidad pero no en las expectativas ya que los empleados son conscientes de que su esfuerzo producirá el logro de los objetivos deseados, sino que el problema sería que son a muy largo plazo.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

Por otra parte, los empleados no sólo perciben que su propio salario es inadecuado sino que también consideran que lo es para resto de los empleados, lo que podría influir negativamente en el clima laboral.

Además, vemos que la situación deseada por los empleados respecto a su sueldo está bastante alejada de su situación actual, lo que evidenciaría una falta de cumplimiento de esta expectativa por parte de la empresa y por lo tanto un debilitamiento del contrato psicológico.

Por lo anteriormente mencionado, podríamos decir que el salario podría constituirse en una de las actuales fuentes de rotación de la empresa.

Un aspecto importante que incide en las relaciones entre los miembros es la **comunicación** interna a través de la cual la empresa transmite valores y normas que conforman la cultura empresarial y que posibilita y refuerza los lazos entre los empleados y con el cliente.

Además la comunicación clara y constante en la organización contribuye a la **claridad funcional** posibilitando que los empleados conozcan la estructura jerárquica de la empresa y tengan en claro cuál es la incidencia de sus tareas y funciones en el resultado global de la empresa.

Podemos afirmar que en la comunicación “diaria” se transmiten claramente aspectos elementales acordes al puesto tales como: funciones, tareas y objetivos.

Sin embargo la comunicación se torna deficiente o inexistente cuando la empresa debe comunicar lo que se espera de los empleados, y la conformidad o no con su desempeño. Es decir la empresa no cuenta con estrategias claras de seguimiento ni retroalimentación para que el empleado revea el error, y pueda corregirlo a tiempo.

Por último como hemos visto anteriormente, los empleados afirman estar **comprometidos** con la empresa a pesar de que consideran que el **reconocimiento** por su trabajo, su esfuerzo y dedicación es deficiente. Esta falta de reconocimiento podría afectar su **sentimiento de valoración en la empresa**.

Sin embargo los empleadores no están del todo conformes con el desempeño de los vendedores, consideran que éstos están comprometidos en un nivel inferior a lo que los empleados afirman estar.



De este modo en la relación empresa-empleado vemos que la satisfacción con el sistema remunerativo es el aspecto con el cual los empleados no están satisfechos convirtiéndose en una posible causa de rotación.

**Tema 2: Relación puesto – empleado:**

- Satisfacción con el puesto
- Autonomía e Independencia
- Capacitación y Desarrollo
- Posibilidades de progreso y autorrealización
- Atributos más valorados de un puesto de trabajo

Si bien los empleados están insatisfechos con el salario, mostraron estar **satisfechos con las tareas y funciones que el puesto incluye y con las condiciones físicas que lo rodean**. Se sienten a gusto en su trabajo debido a que la empresa les estaría ofreciendo un lugar en el que pueden aplicar sus conocimientos profesionales y pueden seguir aprendiendo y formándose en el rubro.

Según Herzberg el trabajo en sí es un factor motivacional, por lo que en este caso la conformidad de los empleados con su trabajo les estaría generando satisfacción. Por su parte las adecuadas condiciones de trabajo que son, según el autor factores higiénicos, estarían evitando la insatisfacción de los empleados.

Según Alderfer las adecuadas condiciones de trabajo contribuirían a satisfacer la categoría de necesidades de existencia; motivando a los empleados a seguir satisfaciendo las categorías posteriores.

Por otro lado los empleados valoran la **capacitación, autonomía e independencia** para tomar decisiones que les brinda la empresa a la hora de desempeñar su trabajo, este aspecto es muy importante ya que posibilita el desarrollo de nuevas habilidades y competencias que los hace más eficientes en su trabajo y en general.

Según Herzberg estos aspectos forman parte del enriquecimiento del puesto y proporcionarían mayor motivación a los empleados.

Sin embargo la capacitación que brinda la empresa no se condice con las **posibilidades de desarrollo y autorrealización** que ofrece, debido a que la empresa al brindar



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

capacitación a sus empleados incrementa sus competencias y habilidades y modifica sus expectativas de crecimiento, por lo que el empleado al no poder satisfacer dichas expectativas podría buscar un nuevo espacio donde crecer y autorrealizarse.

En este caso, según Herzberg al ser estos aspectos factores motivaciones y al no estar logrados en un nivel óptico no estarían generando ninguna satisfacción.

Según Alderfer las pocas posibilidades de desarrollo y autorrealización no contribuirían a satisfacer las necesidades de crecimiento por lo que los empleados redirigirían sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de orden inferior que son las de relación.

Por último el **aspecto más valorado por los empleados en un puesto de trabajo** es sentirse bien pagado y como vimos el empleado no puede satisfacer sus expectativas económicas dentro de la empresa. Este aspecto podría constituirse en una de las causas de la rotación.

Como mencionamos anteriormente según Herzberg podríamos decir que el salario está generando insatisfacción en los empleados ya que es un factor extrínseco poco logrado y poco gratificante para los empleados.

Podemos decir que en la relación puesto – empleado, la disconformidad mayor se encuentra en las posibilidades de progreso y autorrealización que podrían ser una causante de la rotación de personal.

### **Tema 3: Relación empleado – jefes, pares y subordinados:**

- Relaciones interpersonales con jefes, pares y subordinados.
- Reconocimiento.

Respecto a las **relaciones interpersonales**, la empresa se preocupa por generar lazos de compañerismo y cooperación laboral para que los empleados puedan sentirse a gusto en su entorno de trabajo. Este aspecto repercute en la buena predisposición frente a los requerimientos y necesidades de los clientes. Es decir que el vínculo cercano se establece no sólo dentro de la empresa sino que también se exterioriza hacia los clientes con quienes los vendedores tienen una muy buena relación.

Las buenas relaciones interpersonales influyen positivamente en la motivación y satisfacción de los empleados, sin embargo si en la empresa existe una alta rotación los



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

beneficios pueden verse opacados. Debido a que la rotación tiene un efecto directo en las relaciones interpersonales ya que cuando un empleado abandona la empresa se deteriora el lazo de confianza creado entre éste y el cliente lo que podría provocar un alejamiento del mismo, además la rotación repercute internamente generando rumores y cuestionamientos entre los empleados que permanecen en la empresa.

Según Herzberg podríamos decir que las buenas relaciones interpersonales estarían evitando la insatisfacción de los empleados.

Por su parte según Adelfer podríamos decir que las buenas relaciones interpersonales estarían contribuyendo a satisfacer las necesidades de relación motivando a los empleados a avanzar hacia la categoría de necesidades de orden superior.

Por último los empleados están disconformes con el **reconocimiento** que reciben, sin embargo los empleadores consideran que les brindan el reconocimiento adecuado y acorde a su desempeño. Esta contraposición de opiniones podría deberse a que la empresa no comunica al empleado lo que se espera de él ni tampoco realiza un seguimiento de su desempeño, lo que genera que el empleado espere obtener reconocimiento y beneficios por un desempeño que para él es adecuado pero que la empresa considera insuficiente.

Según Herzberg el reconocimiento al ser un factor intrínseco trae aparejado resultados deseables en la empresa como mayor motivación y satisfacción en los empleados. En este caso los empleados consideran que no reciben un reconocimiento adecuado por lo cual no tendrían ninguna satisfacción respecto a este tema.

Podemos decir respecto a este tema que el reconocimiento podría estar contribuyendo a la rotación de los empleados. Y las relaciones interpersonales, por el contrario, están actuando positivamente en la retención del personal.



## 8.7 CONCLUSIÓN

A continuación presentamos un cuadro a modo de conclusión que refleja los aspectos más y menos logrados en la empresa de todos los temas analizados a través de los distintos métodos de recolección de datos.

<b>PUNTOS FUERTES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Claridad en los objetivos, tareas y funciones.</li><li>• Relaciones interpersonales</li><li>• Autonomía en el trabajo e Independencia en la toma de decisiones.</li><li>• Satisfacción en el puesto de trabajo teniendo en cuenta las tareas y las condiciones físicas.</li><li>• Capacitación</li><li>• Compromiso laboral.</li></ul>
<b>PUNTOS NORMALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oportunidades de progreso y autorrealización.</li><li>• Sentimiento de pertenencia y valoración.</li></ul>
<b>PUNTOS PREOCUPANTES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocimiento por el buen desempeño.</li><li>• Satisfacción con el sistema remunerativo.</li><li>• Proceso de selección no formalizado</li><li>• Expectativas recíprocas poco claras entre empleador y empleado.</li><li>• Dificultad de atraer del mercado laboral ingenieros agrónomos con perfil comercial</li></ul>

Como puede observarse en el cuadro, la organización cuenta con varios puntos fuertes y normales que la empresa deberá mantener para fortalecer el buen clima laboral, incrementar la motivación de los empleados y fortalecer el contrato psicológico, así como algunos otros preocupantes que deben ser abordados ya que podrían constituirse en fuente de insatisfacción para los empleados y podrían ser las actuales causantes de la rotación

Concretamente podemos decir que existen aspectos que neutralizan, otros que contribuyen y otros que no afectan ni positiva ni negativamente la rotación de personal, éstos son:



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

- Aspectos que Neutralizan la rotación de personal (facilitando la retención)
  - Claridad en los objetivos, tareas y funciones.
  - Buenas relaciones interpersonales
  - Autonomía en el trabajo e Independencia en la toma de decisiones.
  - Satisfacción en el puesto de trabajo teniendo en cuenta las tareas y las condiciones físicas.
  - Capacitación técnica y profesional
  - Compromiso laboral.
  
- Aspectos que contribuyen con la rotación de personal (atentando contra la retención)
  - Falta de reconocimiento por el buen desempeño.
  - Insatisfacción con el sistema remunerativo.
  - Ausencia de un proceso de selección formalizado.
  - Expectativas recíprocas poco claras entre empleador y empleado.
  - Dificultad de atraer del mercado laboral ingenieros agrónomos con perfil comercial.
  
- Aspectos que no afectan ni positiva ni negativamente la rotación de personal
  - Oportunidades de progreso y autorrealización.
  - Sentimiento de pertenencia y valoración.



## 9. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN:

### “Reducción de la rotación de los ingenieros agrónomos”

#### *9.1 Fundamentos*

A continuación presentamos los cimientos que sostienen nuestra propuesta de intervención acorde a los resultados del diagnóstico con la cual intentaremos dar una solución a la problemática de la rotación de personal de los ingenieros agrónomos.

#### *9.1 Objetivos*

##### Objetivo General:

- Disminuir la rotación de personal.

##### Objetivos específicos:

- Sensibilización y concientización de la situación actual de la empresa y la importancia de la implementación de nuestra propuesta.
- Revalorización del puesto de vendedor.
- Desarrollo de la gestión de RRHH para sostener la propuesta.

#### *9.2 Actividades*

Objetivo 1: Sensibilización y concientización de la situación actual de la empresa y la importancia de la implementación de nuestra propuesta.

Actividades:

- 1- Sensibilización y concientización de los directivos.

Objetivo 2: Revalorización del puesto de vendedor.

Actividades:

- 2- Revalorización del puesto de vendedor y redefinición del mismo hacia un puesto de “asesor comercial”
- 3- Sistema de remuneración e incentivos.
- 4- Concientización del nuevo perfil del puesto vendedor a los actuales empleados.



Objetivo 3: Desarrollo de la gestión de RRHH para sostener la propuesta.

- 5- Formalización del proceso de selección e inducción.
- 6- Programas de capacitaciones técnicas y profesionales.
- 7- Evaluaciones de desempeño.
- 8- Incorporación de un profesional de Recursos Humanos.

*9.4 Correlación entre las actividades propuestas y su impacto en la empresa.*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Impacto</b>
Sensibilización y concientización de la situación actual de la empresa y la importancia de la implementación de nuestra propuesta.	Sensibilización y concientización de los directivos.	Que la empresa conozca las causas por las cuáles los ing. agrónomos abandonan la empresa y dar a conocer cómo nuestra propuesta puede contribuir a disminuir la rotación.
Revalorización del puesto de vendedor y redefinición del mismo hacia un puesto de “asesor comercial”	Redefinición del perfil del puesto de vendedor a “asesor técnico”	Hacer más atractivo y motivante el puesto de vendedor para el ingeniero agrónomo para que pueda desarrollarse y poner en práctica sus conocimientos profesionales, que le permita autorealizarse y desear permanecer a la empresa.
	Sistema de remuneración e incentivos.	Aumentar la estabilidad laboral de los empleados, mediante un sistema remunerativo tendiente a la satisfacción, compromiso, motivación y la retención de los empleados.
	Concientización del nuevo perfil del puesto vendedor a los actuales	Que los actuales empleados conozcan la nueva restructuración del puesto de vendedor y que



*“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

	empleados.	comprendan y valoren este enriquecimiento para que se involucren activamente en este cambio y se sientan parte de él.
Desarrollo de la gestión de RRHH para sostener la propuesta.	Formalización del proceso de selección e inducción.	<p>Contar con perfiles con potencial que disfruten el desafío y los retos que propone la empresa aumentando la satisfacción en el puesto y reduciendo la rotación.</p> <p>Así como lograr claridad respecto a lo que la empresa espera del empleado y lo que el empleado espera de la empresa para lograr transparencia en la relación laboral desde el comienzo y así evitar falsas expectativas que podrían provocar la ruptura del contrato psicológico y el consecuente abandono de la organización.</p>
	Programas de capacitaciones técnicas y profesionales.	<p>Brindar a los empleados capacitaciones profesionales y técnicas que aumenten su satisfacción y desarrollo profesional y personal.</p> <p>Para contar con profesionales capacitados, actualizados y motivados, haciendo del asesoramiento un servicio completo e integrado constituyéndose en la principal ventaja competitiva de la empresa.</p>
	Evaluaciones de desempeño.	<p>Esta herramienta permitirá conocer la calidad del desempeño de cada empleado y de esta manera poder reconocer e incentivar a aquellos que se hayan esforzado y logrado un desempeño sobresaliente, como así también permitirá detectar a tiempo y corregir errores y deficiencias en el desempeño.</p>



	Incorporación de un profesional de Recursos Humanos.	Aplicar sus conocimientos profesionales para llevar a cabo y sistematizar las tareas atinentes a la administración y gestión de los Recursos Humanos y hacer un seguimiento y control de la propuesta de intervención a fin de conocer si la misma fue efectiva.

### ***Actividad 1: Sensibilización y concientización de los directivos.***

Esta actividad consiste en una reunión con los directivos de la empresa en la cual les haremos una devolución de los resultados del diagnóstico, para que conozcan cuál es la situación actual en la que se encuentra la empresa en relación a los distintos aspectos de los recursos humanos que tratamos en el diagnóstico.

Haremos hincapié principalmente en que necesitan tener una mirada menos operativa y más estratégica de los recursos humanos, que la empresa no cuenta con personal capacitado con las competencias necesarias para gestionar eficazmente los recursos humanos y que es necesario redefinir y revalorizar el puesto de vendedor hacia un puesto de asesor técnico.

También les daremos a conocer nuestra propuesta de intervención explicando previamente los fundamentos de la misma y el posible impacto dentro de la empresa.

### ***Actividad 2: Redefinición del perfil del puesto de vendedor.***

Consideramos que el puesto de vendedor debería ser redefinido como un puesto de asesor técnico en donde la tarea principal del ingeniero agrónomo sea el asesoramiento profesional, y donde la venta sea una consecuencia de un correcto y profesional asesoramiento. A través de esta redefinición del puesto lograríamos que el ingeniero agrónomo se sienta valorado por sus conocimientos académicos, obtenga mayor prestigio, pueda crecer profesionalmente y se sienta motivado a pertenecer a la empresa.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

Dejando de ser un puesto netamente de ventas al que los ingenieros ven como un puesto poco atractivo, como la primera oportunidad laboral para adquirir experiencia , y con bajo estatus y prestigio.

Creemos que a través de un buen asesoramiento se fideliza al cliente, y se construye una relación de confianza lo cual recaerá inevitablemente en mayores ventas.

Objetivos de la propuesta:

- Hacer más atractivo el puesto de trabajo.
  - Retener a los empleados.
  - Prestigio y motivación en los ingenieros agrónomos.
- 
- Responsables: Gerente de Recursos Humanos conjuntamente con los dueños de la empresa.
  - Plazo de implementación: Mediano plazo.

### *Actividad 3: Sistema de Remuneración e Incentivos*

#### **Remuneración**

Creemos conveniente modificar el sistema remunerativo hacia un sistema de remuneración variable conformado por un sueldo básico fijo para cada categoría y comisiones por ventas con posibilidades de crecimiento económico ilimitado.

Las categorías que proponemos son:

Junior: pasante o recién recibido sin experiencia previa.

Semi-senior: con experiencia comprobable menor a 1 año.

Senior: con experiencia comprobable mayor a 3 años.

Objetivos de la propuesta:

- Modificar el sistema de remuneración, de modo que sea más atractivo tanto para el empleado como para la organización.
- Atraer perfiles claves para la organización.
- Retener a los empleados valiosos con los que cuenta la organización.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

- Responsables: Gerente de Recursos Humanos conjuntamente con los dueños de la empresa.
- Plazo de implementación: Largo plazo.

### **Incentivos**

La empresa debe saber que el reconocimiento es un conjunto de prácticas diseñadas para premiar y felicitar a los empleados con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad.

Proponemos un programa de reconocimiento porque los trabajadores que se sienten reconocidos y apreciados, mostrarán una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos y desearán permanecer en la organización. Esto se traducirá en un mayor compromiso con la empresa, de forma que se favorece el crecimiento, la retención de los empleados, la rentabilidad y la productividad del negocio.

- Responsable: Gerente de Recursos Humanos
- Plazo de implementación: Largo plazo

Objetivos de la propuesta:

- Estimular el buen rendimiento y desempeño de los empleados
- Otorgar reconocimiento a aquellos miembros que tengan un desempeño sobresaliente.
- Lograr que el resto de los participantes imite el buen comportamiento por el refuerzo otorgado y como consecuencia, alcanzar un mejor rendimiento del área en general.
- Conseguir un grado considerable de motivación, e incrementar su autoestima y satisfacción, generando un ambiente de entusiasmo, colaboración, cooperación y de esta manera, influir positivamente en su clima laboral.
- Promover la colaboración a nivel grupal, utilizando herramientas que permitan la participación y generen involucramiento.
- Retener a los empleados.



### Reconocimiento Espontáneo

En primera instancia proponemos el reconocimiento espontáneo posterior a una buena conducta, a una buena actitud, a una idea innovadora, entre otras. Ya que brindar felicitaciones y agradecimientos por una tarea bien cumplida genera un entorno de trabajo agradable, motivador y energético para lograr excelentes resultados y tener un clima laboral positivo y productivo.

Este tipo de reconocimiento debe estar a cargo de los superiores inmediatos de cada empleado debido a que es la persona que se encuentra en permanente contacto y trato diario con los empleados.

### Reconocimiento posterior a la evaluación de desempeño

Proponemos un sistema de reconocimiento tomando como base los resultados de las dos evaluaciones de desempeño.

De esta manera teniendo en cuenta los parámetros de la evaluación de desempeño, se reconocerá a los empleados que hayan alcanzado niveles de desempeño “sobresaliente” o “satisfactorio” otorgando el reconocimiento que la empresa considere oportuno.

### ***Actividad 4: Concientización del nuevo perfil del puesto de vendedor a los actuales empleados.***

Debido a que el actual puesto de vendedor va a ser reestructurado es indispensable comunicar a quiénes se están desempeñando actualmente en este puesto, cual ha sido el motivo del cambio, cuáles han sido concretamente los cambios operados y qué se espera con esta reestructuración.

Se les explicará específicamente por qué se modificó el nombre, los objetivos, las tareas y funciones para que comprendan y valoren este enriquecimiento y se sientan parte de este cambio.

### ***Actividad 5: Formalización del proceso selección e inducción.***

Comenzaremos esta etapa con algunas consideraciones previas, luego expondremos los *objetivos* de esta actividad que servirán de guía y encaminarán nuestro trabajo, seguidamente diseñaremos el *perfil del puesto* indispensable en un proceso de selección y por último nos meteremos de lleno en la sistematización del *proceso de selección*.



### Consideraciones Previas

De acuerdo a lo comentado por los gerentes acerca del proceso de selección que lleva a cabo la empresa vemos que el mismo no está formalizado ni cuenta con técnicas específicas a través de las cuales se pueda medir objetivamente el perfil comercial del candidato, sino que cada entrevistador a través de sus percepciones y experiencias personales analiza si el candidato tiene o no un perfil comercial.

Por lo que proponemos brindar a la empresa un proceso formalizado de selección, en el que estén determinados los responsables, los recursos a utilizar y los procedimientos y técnicas específicas para evaluar a los candidatos.

### Objetivos

- Contar con un sistema sistematizado de selección de personal
- Detectar perfiles comerciales que verdaderamente disfruten y puedan desempeñarse eficazmente en la venta de insumos y así reducir la rotación de los vendedores.
- Detectar perfiles con potencial comercial para formarlos y desarrollarlos en la venta.
- Reducir los costos por errores de contratación.

- Responsables: Gerente de Recursos Humanos
- Plazo de implementación: Corto plazo.

### Perfil del puesto

Consideramos fundamental como paso previo al proceso de selección, desarrollar el perfil del puesto del asesor técnico ya que este instrumento constituye la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y se contratan, ayuda a la elaboración de los avisos, la demarcación del mercado laboral y la elección de dónde deberá realizarse el reclutamiento de personal.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

Antes de comenzar con el desarrollo del perfil de puesto propiamente dicho, diremos que tiene que ser una persona que le guste y disfrute la venta, le gusten los desafíos, y tenga ambición de superarse todos los días.

El perfil que más se adapta al puesto es lo que McClelland llamó "el gran realizador":

Los grandes realizadores son aquellas personas que tienen un impulso irresistible por triunfar. Luchan por las realizaciones personales más que por las recompensas del éxito en sí. Tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente de lo que se ha hecho antes. Este impulso es la necesidad de logro.

De las investigaciones sobre la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se distinguen de los demás por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan las situaciones en las que asuman la responsabilidad personal de hallar la solución de los problemas, en las que reciban retroalimentación rápida sobre su desempeño, de modo que puedan determinar fácilmente si mejoran o no y en las que se impongan metas de dificultad moderada.

Los grandes realizadores no son apostadores: no les gusta triunfar por suerte. Prefieren el reto de encargarse de un problema y aceptar la responsabilidad del éxito o el fracaso, en lugar de dejar el resultado a la suerte o a la intervención de los demás. Algo muy importante es que evitan las tareas que les parecen muy sencillas o muy arduas. Prefieren las de dificultad mediana.

Los grandes realizadores se desenvuelven mejor cuando calculan que tienen 50 por ciento de posibilidades de salir adelante. No les gustan las apuestas elevadas puesto que se pierde la satisfacción de los logros en los éxitos fortuitos. Del mismo modo, tampoco les gustan las apuestas escasas (cuando tienen muchas probabilidades de éxito) porque no se ponen a prueba sus facultades. Les gusta fijarse metas que les exijan un poco.

A continuación exponemos el perfil de puesto del vendedor de agroinsumos:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del Puesto:	Asesor técnico
Área del puesto :	Comercial



*“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

Superior Inmediato:	Gerente zonal de ventas
Empleados a cargo:	Ninguno
Colaboradores:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Área Clientes</li><li>• Área Cereal.</li><li>• Área Logística</li><li>• Administración Sucursal</li></ul>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
Objetivo del Puesto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asesoramiento técnico de agroinsumos enfocándose en la calidad y servicio al cliente.</li></ul>
Funciones del Puesto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Venta de los productos.</li><li>• Mantener la cartera actual de clientes, generar nuevos clientes, recuperar clientes perdidos, fidelizar clientes.</li><li>• Asesoramiento profesional y comercial</li><li>• Generación de informes solicitados por la gerencia.</li><li>• Elaboración de informes a los laboratorios acerca de la calidad de los productos detectada por los clientes.</li><li>• Gestión de cobranzas.</li><li>• Entrega de mercadería a los clientes cuando sea necesario.</li></ul>
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asesoramiento responsable de agroinsumos.</li><li>• Venta responsable de agroinsumos.</li><li>• Prestar un servicio que cumpla con las expectativas del cliente externo.</li><li>• Capacitarse y capacitar a otros según requerimientos.</li><li>• Orientarse a la mejora continua, la calidad y el trabajo integrado en equipo.</li><li>• Proponer al Gerente de Ventas oportunidades de innovación y mejora.</li><li>• Asumir sus responsabilidades con compromiso organizacional.</li></ul>



*“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

Tareas Relacionadas con los Procesos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y hacer cumplir los Procedimientos definidos para su área.</li> <li>• Informar sobre las No Conformidades detectadas en el proceso.</li> </ul>		
Herramientas de Trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PC y Correo Electrónico.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Movilidad</li> </ul>		
Maneja Dinero:	SI	Maneja Información Confidencial:	SI
Toma de Decisiones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las que tienen como marco los procedimientos y prácticas habituales en la empresa, las que escapan al marco anterior deben ser tratadas con su superior inmediato.</li> </ul>		
Zona de Trabajo:	Interior de Córdoba.		
Lugar de Trabajo:	Sucursal		
Disponibilidad:	Full Time		
Horarios:	Lunes a viernes full time y sábados medio día. Horario comercial acorde a la campaña agrícola.		
Convenio Colectivo:	Convenio colectivo de comercio		
Remuneración Neta:	A convenir.		
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
Sexo:	Indistinto	Edad:	Entre 24 y 45 Años
		Estado Civil:	Indistinto
Formación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universitario completo o en curso: Ingeniería Agronómica</li> <li>• Idóneo en el puesto.</li> </ul>		

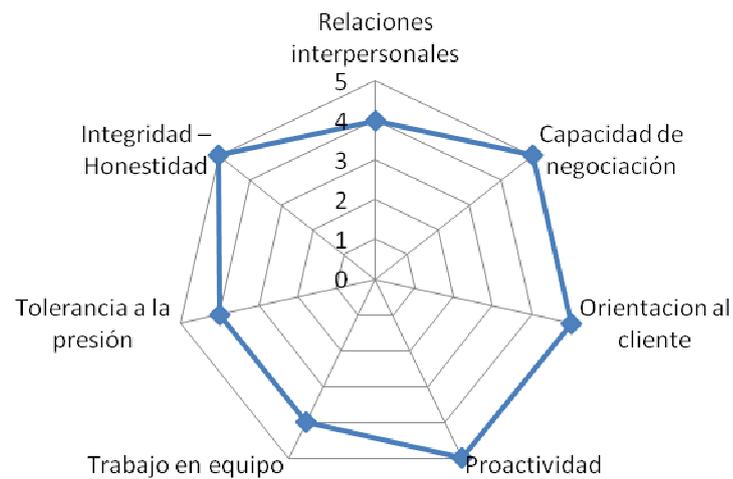


*“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

Experiencia Previa:	Es valorada pero no excluyente.
Conocimientos Requeridos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento afines a la profesión o al rubro</li><li>• Conocimiento de la actividad productiva.</li><li>• Relaciones Interpersonales</li><li>• Conocimientos de venta y negociación</li><li>• Conocimientos básicos de documentos comerciales (cheques, facturas, recibos, pagaré, etc.)</li></ul>
Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de relaciones interpersonales</li><li>• Capacidad de negociación</li><li>• Capacidad comunicacional</li><li>• Orientación al cliente</li><li>• Calidad de trabajo</li><li>• Flexibilidad</li><li>• Autonomía</li><li>• Proactividad</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Confianza en sí mismo</li><li>• Impacto e Influencia</li><li>• Tolerancia a la presión</li><li>• Compromiso</li><li>• Conciencia Organizacional</li><li>• Integridad – Honestidad</li><li>• Responsabilidad</li></ul>
Competencias Conductuales:	



## “Rotación de personal en una empresa agrocomercial”



0 (No Requerido) – 1 (Mínimo) – 2 (Básico) -3 (Medio) – 4 (Elevado) – 5 (Excluyente)

Una vez definido el perfil del puesto, procederemos a diseñar el proceso de selección.

### Proceso de selección

Proponemos un proceso de selección compuesto por dos etapas a cargo de la organización y dos etapas a cargo de profesionales externos.

Estas etapas serán:

1. Assessment Center
2. Entrevista individual
3. Examen psicotécnico
4. Examen preocupacional.

#### **1. Assessment Center (AC)**

El Assessment Center es una práctica situacional grupal que consiste en un conjunto de pruebas donde se enfrenta a los candidatos a situaciones conflictivas reales del entorno del puesto de trabajo. Se brinda a la persona determinadas informaciones variadas que debe gestionar hasta llegar a tomar una serie de decisiones y acciones.

A través de esta técnica no se evalúan conocimientos de las personas, sino sus habilidades, actitudes y competencias en el trabajo.



La originalidad de este método es que se obtiene información auténtica ya que se ve a las personas actuando directamente sobre una situación y no hipotetizando sobre lo que haría en la misma.

Este sistema tiene ventajas muy importantes respecto a otras técnicas de evaluación, ya que tiene una sencilla aplicación, tiene una alta fiabilidad y validez y se logran mejores predicciones sobre el comportamiento de los sujetos. Con la práctica de los ejercicios se potencia el entrenamiento y con ello la apreciación de las habilidades existentes o carentes del candidato, y a su vez se ven conductas de carácter grupal. Con todo, este método elimina muchos de los inconvenientes de otras evaluaciones y se hace más objetiva y es mejor aceptada por los candidatos.

El inconveniente del assessment center es su costo, ya que en él, se emplean elevados y variados recursos.

## **2. Entrevista individual**

Este método sirve para conocer más a fondo al candidato a fin de discernir si cumple o no con los requisitos necesarios para ocupar el puesto vacante. En este tipo de entrevistas se realizan preguntas acerca de su experiencia laboral, sus expectativas, disponibilidad y demás asuntos inherentes a la aceptación de un puesto de trabajo.

Es conveniente comenzar con preguntas que indaguen en su entorno familiar y personal que generen un clima distendido, de confianza para que la persona pueda expresarse libremente, sin presiones.

Los responsables de la entrevista individual serán: el responsable de recursos humanos y el gerente de ventas de la sucursal de la cual se necesita cubrir la vacante.

## **3. Examen psicotécnico**

A esta etapa la empresa ya la lleva a cabo a través de un profesional externo por lo que nos limitaremos a exponer los beneficios que implica este tipo de examen.

Todas las etapas y procesos contenidos en un examen de este tipo contribuyen enormemente a la confección de un perfil que luego los responsables de la empresa evaluarán para establecer si dicho perfil se ajusta o no a los intereses de la empresa, características del empleado buscado, confiabilidad profesional en el candidato, etc.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

Ofrece como ventaja un alto grado de precisión respecto de las competencias y habilidades que se requieren para el desempeño de una determinada función y garantiza un alto grado de objetividad en la información recabada, puesto que los resultados serán idénticos independientemente de quién los realice pues se trata de pruebas Standard que cualquier profesional idóneo (psicólogo, psicopedagogo) puede llevar adelante.

El responsable de esta etapa será: un profesional externo.

### **4. Examen físico preocupacional**

Este tipo de examen tiene como propósito determinar la aptitud del postulante conforme sus condiciones físicas para el desempeño de las actividades que se le requerirán. Sirven, asimismo, para detectar las patologías preexistentes y, en su caso, para evaluar la adecuación del postulante en función de sus características y antecedentes individuales.

El responsable de esta etapa será: un profesional externo.

Sugerencias para la implementación: sugerimos que todo el proceso de selección esté conducido por un profesional de recursos humanos, quien podrá determinar las distintas necesidades de la empresa. Sugerimos no saltar, ni omitir ninguna etapa del proceso propuesto.

### Inducción

Objetivos de la propuesta:

- Brindar información al nuevo empleado respecto a la organización y al puesto de trabajo.
  - Adaptación del nuevo integrante a la organización, s puesto y compañeros.
  - Determinar si el nuevo empleado es apto para el puesto.
- 
- Responsable: Gerente de Recursos Humanos y Superior directo del nuevo empleado.
  - Plazo de implementación: Corto plazo.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

El ingreso de todo personal nuevo debe ser concebido como un proceso, por lo cual es necesario que la persona que está comenzando su carrera laboral en la empresa, logre adaptarse a la organización, al puesto y a sus compañeros.

La inducción del personal comienza en la entrevista individual cuando se está acordando la oferta laboral, en este ámbito la persona debe conocer básicamente:

- Su nuevo lugar de trabajo.
- Sus funciones.
- Sus objetivos.
- Qué espera la empresa de él.
- Qué espera él de la empresa.
- Las herramientas que utilizará para desarrollar sus tareas.
- Entrega de la documentación requerida

La inducción del personal está definida en dos Fases:

### **FASE 1 – Recibimiento por la Gerencia de RRHH**

- Se le brindará información relativa a la compañía, Seguros y beneficios sociales.
- Se le entregará el Manual de Recibimiento.
- Entrega de la ropa de trabajo, vehículo Institucional, Teléfono Móvil y cualquier otra herramienta de trabajo que por la índole de la tarea estuviera previsto.
- Presentación al Jefe de Sector en el cual prestará servicios.
- Presentación a Directivos
- Visita a Sucursales

### **FASE 2 – Recibimiento por el Gerente del área donde prestará servicio.**

- El Gerente del Área o sucursal de la cual dependerá el nuevo empleado, le brindará las pautas generales de funcionamiento y objetivos de la misma.
- Recorrida por el Área o sucursal de desempeño de trabajo y Sectores Vinculados y le presentará al resto del personal.
- Ubicará al nuevo empleado en el puesto de trabajo, y consignará las pautas e instrucciones para el inicio de las tareas.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

- Información técnica de los productos, su precio, aplicación, forma de comercialización.
- Una descripción general de los comportamientos y necesidades más frecuentes de los clientes
- Los pasos a seguir para lograr una venta, desde la presentación, la negociación hasta el cierre de la misma.
- Realización de las 2 Evaluaciones de Desempeño establecidas para el personal en Período de Prueba.

### *Actividad 6: Programas de capacitación técnica y profesional.*

Con esta actividad proponemos promover la participación en jornadas y ferias agrarias, asistencia a diferentes cursos y talleres, actualización profesional permanente de los diferentes productos y técnicas agrícolas. Instruir en técnicas de relaciones interpersonales para que los empleados puedan llevar adelante negociaciones comerciales y cerrar operaciones exitosamente.

- Responsable: Gerente de Recursos Humanos
- Plazo de implementación: Mediano plazo.

Este programa tendrá como objetivo:

- Contar con profesionales capacitados, actualizados y motivados, haciendo del asesoramiento un servicio completo e integrado constituyéndose en la principal ventaja competitiva de la empresa.

### *Actividad 7: Evaluación del desempeño.*

Debido a que la empresa no cuenta con un mecanismo objetivo y sistemático para medir el desempeño y las conductas de los empleados, proponemos realizar evaluaciones de desempeño periódicas que permitan un control y seguimiento de los empleados a fin de conocer la calidad del desempeño de cada uno.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

Esta herramienta permitirá reconocer e incentivar a aquellos empleados que se hayan esforzado y logrado un desempeño sobresaliente, como así también permitirá detectar a tiempo y corregir errores y deficiencias en el desempeño de los empleados.

Además la evaluación de desempeño otorga beneficios a la organización ya que el empleado conoce lo que se espera de él y recibe información sobre su desempeño; logra bases para que la empresa pueda tomar mejores decisiones sobre la remuneración; permite detectar necesidades de capacitación y entrenamiento; y ayuda a establecer bases para promover a una persona y reconocer el buen desempeño.

- Responsables:
  - El Gerente de Recursos Humanos ya que tiene una visión integral de toda el área comercial y tiene un contacto permanente con los vendedores de las distintas sucursales.
  - El gerente zonal. Cada gerente zonal tiene a cargo varias sucursales ubicadas en diferentes localidades del interior de Córdoba lo que le permite conocer distintas realidades y poder comprender los distintos comportamientos.
  - El propio empleado para conocer cuál es su visión crítica de él mismo, poder compararlo con la opinión de sus superiores y así lograr mejoras conjuntas.
- Plazo de implementación: Largo plazo.

Objetivos de la etapa:

- Ofrecer una herramienta que permita medir el desempeño de los empleados periódicamente de manera objetiva y sistemática.
- Conocer el rendimiento general de los empleados de la empresa.
- Establecer parámetros de reconocimiento.

Cada evaluador contará con una planilla de evaluación que contempla tanto competencias como resultados. Es importante que cada evaluador sea objetivo y preciso a la hora de evaluar los resultados y las competencias ya que éstos son fundamentales para el desarrollo exitoso del puesto.

Proponemos realizar la evaluación de desempeño 2 veces al año ya que consideramos que seis meses es un tiempo considerable para detectar las competencias y los



*“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

resultados esperados de los empleados, y en función de esto poder actuar sobre las debilidades y resaltar las fortalezas observadas.

A través de la planilla de observación se medirán tres aspectos del desempeño:

- I. COMPETENCIAS CONDUCTUALES
- II. RESULTADOS DEL ASESORAMIENTO/VENTAS

La planilla que deberá completar cada evaluador es la siguiente:

<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>		
Fecha:		
Evaluador:		
Nombre del empleado:		
Puesto:		
Graduación 0 - No se pudo ver la competencia. Profundizar en instancia individual. 1 - No demuestra el desarrollo de la competencia 2 - La competencia se encuentra en un nivel inferior a moderado(necesita mejorar) 3 - El desarrollo de la competencia satisface las expectativas. 4 - El desarrollo de la competencia se encuentra en un nivel superior.		
<b>I. COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		<b>Grad.</b>
CAPACIDADES INTERPERSONALES	Se comunica frecuentemente y fluidamente con sus compañeros? Se comunica frecuentemente y fluidamente con sus superiores? Comunica sus ideas con claridad? Amplió la cartera de clientes?	
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	Plantea la negociación en función de conseguir beneficios para ambas partes? Obtiene y analiza los elementos necesarios previamente para enfrentar la negociación? Vende siempre el producto al precio más bajo? Define como principales factores de la venta, el serv. al cliente, el asesoramiento, condiciones de venta?	
COMUNICACIÓN	Comunica sus ideas con claridad? Consulta sus dudas e inquietudes con soltura? Utiliza un lenguaje persuasivo? Comparte información valiosa con sus compañeros?	
ORIENTACION AL CLIENTE	Se interesa por conocer las necesidades y expectativas del cliente?	



*“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

	<p>Satisface las necesidades del cliente? Facilita soluciones al cliente, incluso aquellas atípicas y de riesgo? Estimula y sensibiliza a las distintas áreas de la empresa a mantener una actitud de alta calidad de servicio al cliente?</p>	
CALIDAD DE TRABAJO	<p>Tiene amplios conocimientos en los temas del área en la cual se desempeña? Posee buena capacidad crítica, de discernimiento (juicio)? Utiliza su conocimiento profesional en la venta? Demuestra constantemente interés por aprender.</p>	
FLEXIBILIDAD	<p>Tiene capacidad para adaptarse, modificar su conducta frente a distintos escenarios, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada? Disfruta los nuevos desafíos? Tiene capacidad para aceptar críticas?</p>	
INICIATIVA-AUTONOMÍA:	<p>Propone mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado? Tiene capacidad para realizar una rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad? Actúa proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica? Crea oportunidades para el desarrollo de tareas nuevas?</p>	
PROACTIVIDAD:	<p>Impulsa cambios en su área de influencia habitual? Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales? Comprende la necesidad de las acciones ante problemas inesperados y emprende con iniciativa las acciones oportunas? Está atento a los cambios del mercado y responde en consecuencia?</p>	
TRABAJO EN EQUIPO	<p>Tiene habilidad para participar activamente de una meta común? Resuelve conflictos y situaciones difíciles dentro del equipo? Disfruta participar y formar parte de un equipo? Tiene en cuenta las opiniones del resto de los miembros del equipo?</p>	
TOLERANCIA A LA PRESION	<p>Desarrolla diferentes acciones para superar restricciones y obstáculos Tiene habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo y oposición? Responde y trabaja con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia?</p>	



*“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

	Tiene habilidad para trabajar eficazmente en situaciones cambiantes con interlocutores diversos en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad?	
COMPROMISO	Se identifica con los valores de la organización? Siente como propios los objetivos de la organización? Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio? Cumple con sus compromisos, tanto personales como profesionales?	
INTEGRIDAD – HONESTIDAD	Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza? Tiene coherencia entre acciones, conductas y palabras? Obra en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales? Respeto las políticas organizacionales?	
TOTAL GENERAL		
<b>II. RESULTADOS DE VENTAS</b>		
LOGRO DEL OBJETIVO:		%

De acuerdo a los resultados de esta evaluación, proponemos clasificar el desempeño de los empleados en “Sobresaliente”, “Satisfactorio” o “Deficiente”.

Una vez que cada evaluador completó la planilla de evaluación, se recopila y se compara la información y se programa una reunión para brindar la retroalimentación correspondiente.

El feedback es importante debido a que se centra en las competencias clave que requiere un determinado puesto de trabajo y los resultados que requiere la organización e identifica los principales impulsores del rendimiento necesarios para alcanzar el éxito organizativo. Además el feedback es una forma de reconocimiento que motiva a la gente ya que el individuo no tarda en perder su motivación y entusiasmo si cree que nadie se preocupa por su rendimiento.

El buen feedback presta su máxima atención a los objetivos y está orientado hacia el futuro.

Podemos mencionar que los beneficios que devienen de un feedback constructivo son:

1. Despierta un sentimiento de pertenencia en los individuos.
2. Potencia los puntos fuertes del individuo y sus contribuciones a la organización.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

3. Actúa fortaleciendo la probabilidad de que se perpetúe el comportamiento deseado, sobre todo si se practica intermitentemente. Si el feedback es negativo puede inducir al individuo a luchar con más fuerza para mejorar y desarrollar su rendimiento.
4. Crea una relación entre el directivo y el empleado generando confianza y una comunicación de doble sentido entre emisor y receptor.
5. Genera autoestima, confianza y seguridad.
6. Ayuda al colaborador a desaprender hábitos improductivos o ineficaces.

El propósito final de la devolución es generar un espacio de comunicación entre cada empleado y su líder, fomenta la confianza entre ellos, se crea un espacio donde el empleado puede expresarse libremente y por lo tanto se podrá conocer las expectativas y aspiraciones que tiene el empleado de su trabajo, de la misma forma que el líder podrá expresar al empleado lo que se espera de él. Es decir que el momento del feedback debe ser una instancia enriquecedora tanto para la empresa como para como para el empleado.

Es importante que en esta instancia se tengan en cuenta tres aspectos fundamentales:

1. Resaltar las **fortalezas** de la persona.
2. Resaltar los **aspectos por mejorar** de la persona
3. Proponer un **plan de acción** para mejorar dichos aspectos

### *Actividad 8: Incorporación de un profesional de Recursos Humanos*

Creemos conveniente la incorporación de un profesional de Recursos Humanos que se encargue de llevar a cabo estrategias y tareas propias de un departamento de Recursos Humanos, llevando a cabo una gestión coherente, integrada y sinérgica.

Deberá ser un socio estratégico y licenciado en recursos humanos con experiencia.

Objetivos de la propuesta:

- Llevar a cabo las funciones atinentes al área y desarrolle estrategias de recursos humanos que, alineadas a las estrategias generales de la empresa, contribuyan al crecimiento y mejora organizacional.



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

- Diseñar y llevar a cabo de manera organizada y sistematizada tareas pertinentes al área de recursos humanos que no se están realizando actualmente en la empresa.
- Responsables: Dueños de la empresa.
- Plazo de implementación: Corto plazo.

A continuación presentamos el análisis del puesto que servirá de guía a la empresa para que pueda encontrar al responsable de recursos humanos.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del Puesto:	Responsable de Recursos Humanos
Área del puesto :	Administración
Superior Inmediato:	Gerentes Generales
Empleados a cargo:	Todos los empleados de la empresa, tanto administrativos como comerciales y otros.
Colaboradores:	Gerencia Administrativa Gerencia Comercial
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Objetivo del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar adelante las políticas y planes definidos por la gerencia, procurando la optimización de la fuerza laboral de la organización, tendiente al aumento de productividad de los recursos humanos.</li> <li>• Confeccionar y llevar adelante una base de datos actualizada del personal de toda la organización.</li> <li>• Realizar auditorías periódicas de recursos humanos dentro de la organización</li> <li>• Procurar la disponibilidad de recursos humanos idóneos dentro de la organización, necesarios para el desarrollo de las</li> </ul>



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

actividades laborales.	
Funciones del Puesto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar la cantidad de recursos humanos necesarios para cumplir con los objetivos de la organización.</li><li>• Realizar el análisis de puestos de toda la organización.</li><li>• Confeccionar y actualizar el reglamento interno de la empresa y verificar su cumplimiento.</li><li>• Llevar adelante el reclutamiento, selección e inducción del personal a la organización.</li><li>• Llevar adelante la capacitación del personal.</li><li>• Realizar la planeación y distribución de recursos humanos.</li><li>• Confeccionar planes de carrera.</li><li>• Realizar evaluaciones de desempeño periódicas.</li><li>• Administrar salarios, incentivos y beneficios.</li><li>• Negociar con los gremios y sindicatos.</li><li>• Hacer respetar y cumplir las normas de higiene y seguridad.</li><li>• Llevar adelante el desarrollo organizacional.</li></ul>
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proveer personal a la organización para cumplir con los objetivos</li><li>• Tomar decisiones sobre ascensos y/o beneficios</li><li>• Proveer personal idóneo a la organización</li><li>• Contar con empleados competentes</li><li>• Velar por el bienestar de los empleados</li><li>• Reserva sobre información confidencial de los empleados</li><li>• Motivar e incentivar al personal</li><li>•</li></ul>



*“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

Tareas Relacionadas con los Procesos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y hacer cumplir los Procedimientos definidos para su área.</li> <li>• Informar sobre las No Conformidades detectadas en el proceso.</li> </ul>		
Herramientas de Trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PC y Correo Electrónico.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Movilidad</li> </ul>		
Maneja Dinero:	NO	Maneja Información Confidencial:	SI
Toma de Decisiones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las que tienen como marco los procedimientos y prácticas habituales en la empresa, las que escapan al marco anterior deben ser tratadas con su superior inmediato.</li> </ul>		
Zona de Trabajo:	Córdoba Capital e Interior de Córdoba.		
Lugar de Trabajo:	Casa Central con visitas periódicas a las sucursales.		
Disponibilidad:	Full Time		
Horarios:	Lunes a viernes full time y sábados medio día. Horario comercial.		
Convenio Colectivo:	Convenio colectivo de comercio		
Remuneración Neta:	A convenir.		
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
Sexo:	Indistinto	Edad:	Entre 30 y 45 Años
		Estado Civil:	Indistinto
Formación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universitario completo: Licenciatura en Recursos Humanos.</li> </ul>		
Experiencia Previa:	Mínimo tres años en un puesto similar en empresa de similar estructura y dotación de personal. Excluyente.		



*“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

<p>Conocimientos Informáticos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesador de datos</li> <li>• Agenda, mail</li> </ul>
<p>Competencias requeridas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de relaciones interpersonales</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Capacidad comunicacional</li> <li>• Calidad de trabajo</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Confianza en sí mismo</li> <li>• Impacto e Influencia</li> <li>• Tolerancia a la presión</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Conciencia Organizacional</li> <li>• Integridad – Honestidad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Capacidad analítica</li> </ul>
<p>Competencias Conductuales:</p>	<div style="text-align: center;"> </div> <p>0 (No Requerido) – 1 (Mínimo) – 2 (Básico) -3 (Medio) – 4 (Elevado) – 5 (Excluyente)</p>



### *9.5 Plazos de implementación de la propuesta de intervención*

PLAZO	PROPUESTAS
CORTO PLAZO (1 a 3 meses)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa de sensibilización y concientización sobre RRHH</li><li>• Incorporación del profesional de RRHH.</li><li>• Sistematización del proceso de selección.</li><li>• Inducción, formación y seguimiento.</li></ul>
MEDIANO PLAZO (3 a 6 meses)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa de capacitación profesional.</li><li>• Redefinición del puesto de vendedor a: Asesor técnico.</li></ul>
LARGO PLAZO (más de 6 meses)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación de desempeño</li><li>• Sistema Remunerativo e Incentivos</li></ul>



## 10. CONCLUSIÓN FINAL

Como corolario, consideramos que nuestra propuesta de intervención brinda una respuesta a la problemática de rotación que enfrenta la empresa, debido a que a través de la revalorización del puesto de “vendedor” a “asesor técnico” y de la incorporación de un profesional de recursos humanos que gestione adecuadamente el capital humano, lograremos la retención de los ingenieros agrónomos convirtiéndose los mismos en la principal ventaja competitiva de la empresa.

Las propuestas planteadas son realistas, ya que la empresa está dispuesta a invertir para retener a sus empleados y es por esto que nuestro análisis será un gran aporte para contribuir a la mejora de los procesos de recursos humanos indispensables para lograr los objetivos organizacionales.

Finalmente, esta experiencia nos dejó una gran satisfacción ya que mediante nuestro trabajo brindamos una respuesta factible a un problema real que tuvo como principal objetivo que los empleados se sientan satisfechos y motivados en su trabajo y que a su vez la empresa se vea favorecida con ello.



## 11. BIBLIOGRAFÍA

Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2001). Las Organizaciones (Comportamiento, estructura, procesos) (10ma ed.). Santiago de Chile: Mc GrawHill Editores.

Bohlander, George; Snell, Scott y Sherman, Arthur. (2001). Administración de recursos humanos. (Duodécima edición). Argentina: Thomson Learning.

Robbins Stephen P. y Coulter Mary.(2005) .Administración. (Octava Edición). México: Prentice Hall.

Cindy Ventrice.(2004). La remuneración no es todo (Herramientas para lograr la satisfacción de los empleados). (Segunda Edición). Berceña: Ediciones Urano SA

Beverly Kaye, Sharon Jordan- Evans (2009). Cuídalos o Piérdelos. (Quinta edición) San Francisco, USA Editorial: Berrett- Koehler,inc.

Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.

Chiavenato, Idalberto. (2000)Administración de Recursos Humanos. 5ta edición. Colombia. Editorial Mc Graw Hill

Anfried B. Weinert. (1985) Manual de Psicología de la Organización. Barcelona. Editorial Herder.

Davis Keith, Newstrom John W (2001).Comportamiento humano en el trabajo. Méjico. Editorial Mc Graw Hill.

Artículo: Riva, Mariana – Atraer al candidato, retener al empleado, 2007, Dirección: <http://marianariva.blogspot.com.ar/2007/08/atraer-al-candidato-retener-alepleado.html>



## 12.ANEXO

### **ENTREVISTA A LA GERENCIA**

1. ¿Considera que existe rotación en su empresa en el área comercial desempeñada por ingenieros agrónomos?
2. ¿Puede cuantificar esta rotación?
3. ¿Considera a la rotación un tema relevante? ¿Por qué?
4. ¿Cada vez que un empleado abandona la empresa, se interioriza acerca de cuáles fueron las causas que lo llevaron a tomar esa decisión?
5. ¿Ha detectado algún patrón común en estas causas?
6. ¿Se han llevado y/o se llevan a cabo planes de acción para disminuir este problema?
7. ¿Cuál considera que es la ppal. causa de la rotación?
8. ¿Cuáles cree que son los efectos que provoca la rotación en la empresa?
9. ¿Qué soluciones podría proponer a este problema?
10. ¿Cuáles son las ventajas con las que cuenta esta empresa para atraer y retener a sus empleados?

### **ENCUESTA A LOS VENDEDORES**

En cada una de las preguntas donde aparezca la escala del 1 al 10, evalúa con un puntaje de “1” (mínimo) a “10” (máximo) cómo se presenta según tu opinión:

- 1) tu propia situación actual;
- 2) la situación general de los empleados en la empresa;
- 3) cuál es tu opinión sobre lo que debería existir (lo que sería correcto que pase) y
- 4) cuál es la importancia que tiene el tema para vos (cuánto te influye o no ese tema en tu trabajo).

Antigüedad en la empresa

Marque con una cruz la opción que corresponda

- menos de 1 año
- entre 1 y 2 años



## “Rotación de personal en una empresa agrocomercial”

- entre 3 y 5 años
- más de 5 años

Nivel

Marque con una cruz la opción que corresponda

- gerente de sucursal
- junior

1. En qué grado están claros los objetivos, funciones y tareas?

\*mi situación actual es:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>									

\*la situación del resto de los empleados es:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>									

\*según mi opinión, lo que debería existir es:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>									

\*la importancia que le doy a este tema es:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>									

Estas escalas se repiten en cada una de las preguntas de esta encuesta.

2. En qué grado se cumplen los resultados esperados por la empresa de manera satisfactoria?

3. En qué grado existe correlación entre lo que la gente aporta y lo que recibe de la empresa?

4. En qué grado es satisfactorio el puesto de trabajo y las tareas que éste incluye?



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

5. Teniendo en cuenta salario, ambiente de trabajo, puesto, tareas realizadas, etc. en qué grado se está satisfecho con el trabajo?

6. En qué grado la empresa brinda la capacitación necesaria para el desempeño de las tareas y se preocupa por el desarrollo de la gente

7. En qué grado la empresa brinda oportunidades de progreso y autorrealización.

8. En qué grado se brinda autonomía sobre cómo hacer el trabajo?

9. En qué grado la gente puede tomar decisiones de manera independiente sobre su propio trabajo

10. En qué grado la empresa reconoce el buen desempeño?

11. En qué grado la empresa estimula el buen desempeño

12. En qué grado la empresa es permeable a las preocupaciones y disconformidades laborales de los empleados?

13. En qué grado se pueden conciliar los objetivos organizacionales con los objetivos personales

14.Cuál es el grado de compromiso con el trabajo, las metas y valores de la empresa.

15. En qué grado la gente se siente parte de la empresa, y un miembro valioso de la misma.

16. En qué grado la gente brinda todo lo que tiene para dar

17. Cuan conforme se está con el sistema remunerativo actual de la empresa

18. En qué grado las condiciones físicas de trabajo (edificio, iluminación, sanitarios, elementos de trabajo, etc.) son adecuadas para el cumplimiento de las tareas.

19. En qué grado se recibe un trato amable del superior inmediato

20. Conforme a la escala, la relación con el superior directo es:

21. Conforme a la escala, la relación con los pares es:

22. Conforme a la escala, la relación con los subordinados es (si es que tiene)

23. Conoce el organigrama de la empresa?

- nada
- casi nada
- algo



*“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

- totalmente

24. En qué grado el organigrama se aplica en la práctica? .

- nada
- casi nada
- algo
- totalmente

25. El sueldo es justo y equitativo?

- totalmente de acuerdo
- de acuerdo
- indiferente
- en desacuerdo
- totalmente en desacuerdo

26. Por un trabajo equivalente no me retiraría voluntariamente de la empresa.

- totalmente de acuerdo
- de acuerdo
- indiferente
- en desacuerdo
- totalmente en desacuerdo

27. Recomendaría a la empresa como un buen lugar para trabajar

- totalmente de acuerdo
- de acuerdo
- indiferente
- en desacuerdo
- totalmente en desacuerdo

28. Elija 3 atributos que más valora en un líder:



## *“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

- espíritu de sacrificio
- carisma
- tolerancia
- experiencia/conocimientos
- honradez/humildad
- capacidad de delegar
- trabajo en equipo
- comunicación con sus subordinados
- capacidad de conducción
- asume riesgos
- establecer metas y objetivos

29. Seleccione 3 factores que considera más relevante en un puesto de trabajo

- recursos y medios para desarrollar su trabajo
- flexibilidad en el horario
- ubicación / distancia de su lugar de residencia
- importancia/prestigio de la empresa en su sector
- reconocimiento dentro de la empresa
- buena relación con su jefe
- posibilidades de promoción y desarrollo profesional
- sentirse bien pagado
- capacitación
- beneficios sociales
- responsabilidad y autonomía del puesto
- buen ambiente laboral
- el puesto, la tarea a desarrollar

30. Marque en orden de importancia qué forma de reconocimiento le gustaría recibir, siendo 1 el que más le gustaría.

- \*premio recreativo
- \*premio monetario
- \*felicitaciones



**ENCUESTA A LA GERENCIA GENERAL (DUEÑOS)**

En cada una de las preguntas aparecerá una escala del 1 al 10, evalúe con un puntaje de “1” (mínimo) a “10” (máximo) cómo se presenta según su opinión:

- 1) la situación actual, general en la empresa;
- 2) cuál es su opinión sobre lo que debería existir (la situación ideal) y
- 3) cuál es la importancia que tiene el tema para usted.

1. En qué grado la empresa brinda oportunidades de progreso y autorrealización?

La situación actual es:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>									

\*según mi opinión, lo que debería existir es:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>									

\*la importancia que le doy a éste tema es:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>									

Estas escalas se repiten en cada una de las preguntas de esta encuesta.

2. En qué grado la empresa reconoce el buen desempeño?

3. En qué grado los ing. agrónomos cumplen de manera satisfactoria los resultados esperados por la empresa? \*

4.Cuál es el grado de compromiso que tienen los empleados, con el trabajo, las metas y valores de la empresa? \*

5. En qué grado considera que los empleados brindan todo lo que tienen para dar? \*

6. En qué grado considera a sus empleados parte de la empresa, y miembros valiosos de la misma? \*

7. En qué grado existe correlación entre lo que los empleados aportan y lo que recibe de la empresa?

8. En qué grado considera que el sueldo que perciben los vendedores es satisfactorio para ellos?



*“Rotación de personal en una empresa agrocomercial”*

9. En general cuán satisfecho está con el desempeño de los vendedores con que cuenta la empresa?