



FACULTAD DE CIENCIAS ORGANIZACIONALES Y DE LA  
EMPRESA

# CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

Rotación de Personal en BERTHIX S.A.

**Autor:** Vanesa Mariel Furnari

**Mail:** vanesafurnari20@gmail.com

**Carrera:** Contador Público

**Legajo:** 14712

**Director de Carrera:** Esp. David Aguirre

**Director de TIF:** Esp. Laura Vanesa Alonso

2025

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE OBRAS EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL DE LA UFLO UNIVERSIDAD

**RIUFLO** - *Repositorio Institucional de la Universidad de Flores* - fue creado para gestionar y mantener una plataforma digital de acceso libre y abierto para la difusión de la creación intelectual de la Universidad de Flores.

El autor cede a la Universidad de forma gratuita pero no exclusiva, los derechos de reproducción, de distribución y de comunicación pública de su obra, a través del RIUFLO. Por lo tanto, la Universidad adopta para los ítems allí depositados la Licencia Creative Commons atribución - no comercial - compartir igual 4-0 internacional y siempre requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría. De solicitar otras limitaciones, el autor podrá detallarlas en forma expresa o a través de la elección de otro modelo de Licencia.

### **Autorizo la publicación de la obra:**

Desde la fecha 15-07-2025

Dentro de los 6 meses posteriores a su aceptación [15-01-2026]

Otro plazo mayor detallar/justificar:

Lugar y fecha: 15-07-2025



VANESA FURNARI  
29 849 919

Firma y aclaración del autor: VANESA MARIEL FURNARI

## Índice.

### Contenido

<b>Índice.</b> .....	3
<b>1. Razones personales para el tema / objeto</b> .....	4
<b>2. Agradecimientos</b> .....	4
<b>Parte introductoria</b> .....	5
<b>A - Resumen ejecutivo</b> .....	5
<b>B - Consideraciones generales.</b> .....	5
<i><b>B.1 Características del trabajo contratado.</b></i> .....	5
<i><b>B.2 Cumplimiento de la demanda inicial.</b></i> .....	6
Presupuesto.....	6
Plazos Detallados del Trabajo de Consultoría .....	7
<b>D - Alcance/ límites del trabajo</b> .....	8
<b>E - Objetivos del presente informe.</b> .....	8
<b>F - Metodología utilizada. Incluye</b> .....	9
<b>G – Equipo consultor. Breve currículum vitae de sus componentes.</b> .....	10
<b>Desarrollo</b> .....	12
<b>H - Descripción de la organización. Antecedentes del problema o demanda.</b> .....	12
<b>BERTHIX SA - La empresa</b> .....	12
<b>J - Relevamiento. Análisis de variables, unidades organizacionales y actores.</b> .....	14
<b>K - Diagnóstico</b> .....	19
<b>L - Conclusiones y Propuestas.</b> .....	22
<b>M - Plan de acción</b> .....	27
<b>Plan de Acción Propuesto para la Reducción de la Rotación en BERTHIX SA</b> .....	27
<b>N - Viabilidad de la propuesta</b> .....	42
Viabilidad de la Propuesta de Plan de Acción para BERTHIX SA .....	42
<b>O - Recomendaciones/ reflexiones</b> .....	45
<b>P - Bibliografía</b> .....	48
<b>ANEXO I – Marco Teórico</b> .....	50
<b>ANEXO II – (Entrevistas y encuestas)</b> .....	83

## **1. Razones personales para el tema / objeto**

Las razones personales que me impulsan a elegir esta temática es la necesidad de una mejor gestión en los recursos humanos en la empresa, más eficiente y beneficioso para las partes. Y así crecer y desarrollarnos en el mercado.

## **2. Agradecimientos**

En este momento tan significativo, mi corazón rebosa de gratitud hacia aquellos que fueron mi pilar inquebrantable en este viaje. A mi amada pareja e hijos, que en incontables ocasiones se convirtieron en mi voz, recordándome la fuerza que llevo dentro y cada batalla superada para llegar hasta aquí. Su adaptación silenciosa, sus nuevas rutinas y el cariño con el que abrazaron mis horarios, fueron la prueba de un sacrificio compartido, no solo mío, sino también de cada uno de ustedes. Su apoyo incondicional y su fe inquebrantable fueron la brújula que me guió cuando la incertidumbre me acechaba; sin ustedes, este logro no hubiera sido posible.

Mi más sincero agradecimiento se extiende también a mis estimados profesores, quienes, con su sabiduría y confianza, me inspiraron a superar cada desafío. Especialmente al profesor José Gallo y a Claudio De la Cuesta, por creer siempre en mi potencial. Un reconocimiento profundo a mis directores de proyecto de tesina/informe final, David Aguirre y Laura Alonso, cuya motivación e invaluable guía fueron esenciales para dar forma a este trabajo y, finalmente, cerrar con éxito esta trascendental etapa académica. A Laura, en particular, agradezco su inmensa paciencia y constante acompañamiento en la recta final de este proceso, su predisposición incondicional para estar disponible online, revisando y sugiriendo correcciones, y su firme sostén para que pudiera alcanzar esta meta.

A mi querida compañera Natalia Torres, gracias por ser esa chispa vital que, en momentos de duda, volvió a encender en mí la llama del deseo de culminar este ciclo, recordándome el valor de perseverar.

Y, sobre todo, mi gratitud más sentida es para mis padres. A mi madre, por haberme obsequiado el invaluable regalo de la fe, que me enseñó a perseguir mis sueños sin importar el tiempo ni los obstáculos. Y a mi padre, por ser el vivo ejemplo de que con resiliencia, perseverancia y una voluntad inquebrantable, siempre es posible alcanzar un lugar mejor en la vida.

## Parte introductoria

### **A - Resumen ejecutivo.**

El presente trabajo de tesina aborda la crítica problemática de la alta rotación de personal operativo en BERTHIX SA, una empresa argentina dedicada al sector de las telecomunicaciones, especializada en instalación y mantenimiento de redes fijas.

En un contexto económico desafiante y con un esquema de remuneración variable por producción, la empresa enfrenta la salida constante de sus técnicos, lo que genera costos operativos significativos, impacta la productividad y dificulta la renovación de su fuerza laboral. A través de un relevamiento exhaustivo que incluyó entrevistas con la gerencia y encuestas anónimas al personal, se identificaron las causas subyacentes de esta rotación, principalmente la inestabilidad salarial, la falta de oportunidades de crecimiento y las brechas en la comunicación interna.

En respuesta a este diagnóstico, se propone un Plan de Acción estratégico y multifacético, que busca estabilizar los ingresos, fomentar el desarrollo profesional, fortalecer la comunicación y el reconocimiento, y mejorar el clima laboral. Este plan ha sido evaluado en términos de su viabilidad política, organizativa y económica, demostrando ser una solución factible y necesaria para la sostenibilidad operativa y el éxito a largo plazo de BERTHIX SA.

### **B - Consideraciones generales.**

#### ***B.1 Características del trabajo contratado.***

BERTHIX SA es una empresa argentina fundada en 2017, dedicada a la prestación de servicios técnicos en telecomunicaciones, incluyendo instalación de fibra óptica, montaje de antenas, diseño de planos y mantenimiento de redes. Su actividad principal se desarrolla como subcontratista de grandes operadores del sector, a través de empresas integradoras. Con sede legal en el barrio de Devoto (CABA), la compañía cuenta con una estructura compacta: está dirigida por dos socios activos —uno técnico y otro administrativo— y emplea actualmente a 15 operarios bajo el régimen UOCRA.

La empresa trabaja con esquemas de producción por obra, lo que implica altos niveles de variabilidad en la carga laboral e ingresos. Desde 2022, Berthix ha intentado diversificar

su actividad mediante la obtención de licencias TIC y la participación en programas de conectividad impulsados por el ENACOM. Sin embargo, el contexto macroeconómico y los cambios de gobierno paralizaron temporalmente esa expansión.

En este marco, el presente trabajo se enmarca como una consultoría organizacional interna, centrada en el análisis del área de Recursos Humanos, con foco en el personal operativo, a fin de entender y resolver la problemática de la alta rotación de personal en el área de Obras.

### ***B.2 Cumplimiento de la demanda inicial.***

El presidente de Berthix SA, MP, se contactó con nuestro estudio, Quirós consultores, por la problemática de la alta rotación del personal en el sector obras.

A su vez hace mención al costo de la inversión que realiza en la capacitación que reciben los trabajadores. Agrega que toda esta situación perjudica a la dirección en cuanto el acceso a otros contratos de obras por no contar con empleados estables.

Ante este panorama se solicita que se realice un relevamiento en el área para concretar un diagnóstico que facilite identificar los inconvenientes producidos en el sector.

### ***B.3 Referencias al presupuesto aprobado y/u oferta de servicios, respecto a la ejecución de tareas y plazos.***

#### **1. Presupuesto.**

Para estructurar el presupuesto de esta consultoría, se ha realizado una estimación detallada de las horas necesarias para cada una de las fases del proyecto. Esta metodología permite reflejar el esfuerzo dedicado al relevamiento de información, el análisis y diagnóstico, la fundamentación teórica, la formulación de propuestas y el desarrollo del plan de acción.

A continuación, se presenta un desglose de las horas estimadas por cada tarea:

- **Relevamiento de Datos y Entrevistas:** Esta fase, que incluye la preparación de cuestionarios, la realización de entrevistas a los dueños y empleados, y la organización y transcripción de los datos recopilados, se estima en **12 horas**.

- **Análisis y Diagnóstico de la Problemática:** Esta etapa central implica la interpretación profunda de la información, la identificación de las causas raíz de la rotación y la vinculación de los hallazgos con el marco teórico, demandando aproximadamente **25 horas**.

- **Elaboración de Marco Teórico y Fundamentación:** Para la investigación, lectura y síntesis de las teorías y conceptos que sustentan el análisis y las propuestas, se han destinado **20 horas**.

- **Desarrollo de Conclusiones y Propuestas:** La síntesis del diagnóstico en conclusiones claras y la formulación de las propuestas estratégicas para abordar la problemática requiere unas **12 horas**.

- **Formulación del Plan de Acción y Cronograma:** La traducción de las propuestas en pasos concretos, la asignación de responsables y el establecimiento de plazos realistas para su implementación se estima en **10 horas**.

- **Elaboración y Revisión del Informe Final:** Esta última fase abarca la compilación de todas las secciones del documento, el formato, la revisión de estilo, la corrección y la verificación de la coherencia general, con una estimación de **11 horas**.

Considerando una dedicación total de **90 horas** para el proyecto y un valor hora de consultoría de **\$AR 55.000 (Cincuenta y cinco mil pesos argentinos)**, el costo total estimado de este servicio de consultoría asciende a:

**90 horas x \$AR 55.000 = \$AR 4.950.000 (Cuatro millones novecientos cincuenta mil pesos argentinos)**

Este monto incluye la elaboración de informes detallados y el asesoramiento necesario para la comprensión de los resultados y las acciones propuestas.

## **2. Plazos Detallados del Trabajo de Consultoría**

- Relevamiento de Datos y Entrevistas: Se estima que se completará en un plazo de 1 semana.
- Análisis y Diagnóstico de la Problemática: Esta etapa crucial demandará un plazo estimado de 1 semana y media.
- Elaboración de Marco Teórico y Fundamentación: Se prevé que esta fase se desarrolle en 1 semana y media.

- Desarrollo de Conclusiones y Propuestas: Esta etapa se estima en 1 semana.
- Formulación del Plan de Acción y Cronograma: Se completará en media semana (o 3-4 días hábiles).
- Elaboración y Revisión del Informe Final: Se estima en 1 semana.
- Plazo Total Estimado para la Consultoría: Aproximadamente 6.5 semanas (alrededor de 1 mes y medio).

Se deja constancia que los plazos aquí detallados corresponden exclusivamente a la elaboración y entrega del informe de consultoría. El Plan de Acción propuesto en la Página 27 de este documento, cuenta con su propio cronograma de implementación, el cual establece los tiempos de ejecución para cada una de las acciones recomendadas a BERTHIX SA. La implementación y el seguimiento de dicho Plan de Acción, en caso de ser solicitados por la empresa, implicarían un costo adicional mensual, a convenir.

#### **D - Alcance/ límites del trabajo.**

Este estudio se enfoca en el área de Recursos Humanos de BERTHIX SA, con especial atención en el personal operativo del sector Obras. Se analizarán los procesos de incorporación, retención, condiciones de trabajo, relaciones internas y el modelo de compensación del personal de campo.

No se incluyen en este análisis las áreas de administración, contabilidad, finanzas, compras ni atención al cliente. Tampoco se abordará el análisis técnico de obras ni la evaluación financiera de los proyectos.

El alcance se limita a relevar los datos vinculados con la rotación del personal operativo, entendida como un fenómeno organizacional multifactorial, y proponer acciones correctivas de tipo estratégico.

#### **E - Objetivos del presente informe.**

Objetivo general:

Analizar las causas y consecuencias de la alta rotación del personal operativo en BERTHIX SA, especialmente en el sector Obras, y proponer un plan de acción estratégico para mejorar la retención, la motivación y el compromiso organizacional.

Objetivos específicos:

- Relevar y sistematizar datos vinculados al ingreso, permanencia y egreso del personal operativo.
- Analizar el proceso de selección de personal actual, sus criterios y limitaciones.
- Evaluar los índices de rotación y su impacto en la estabilidad operativa de la empresa.
- Identificar las variables organizacionales que inciden en la decisión de los empleados de abandonar la empresa (ingresos, clima, liderazgo, oportunidades de desarrollo).
- Proponer acciones factibles para reducir la rotación y mejorar la experiencia laboral.
- Evaluar la viabilidad del plan de acción desde las dimensiones política, organizativa y económica.

#### **F - Metodología utilizada. Incluye**

Para el análisis de las problemáticas planteadas recurriremos a los siguientes métodos

- Entrevistas formales, presenciales a los dueños Sr. Peaguda y Sra. Di Fabio, realizadas de manera presencial, el 27 de mayo del corriente año, donde se formulan preguntas abiertas y cerradas de las cuales se extraerán los datos más relevantes.
- Encuestas a través de Google form del personal activo que presta servicios en la empresa, donde se utilizaron un cuestionario que responderán de forma anónima para puntuar diferentes temas sobre la empresa, (como por ejemplo el buen trato, sueldos, ambiente laboral, etc.) Participaron 5 de los 15 empleados activos en la actualidad. Estas encuestas se realizaron en el mes de Mayo del 2025.
- Observación directa del lugar de trabajo y las condiciones en las que se desarrollan las tareas, esto se efectúa en las obras donde estén asignados los recursos a la hora de la visita.

- Análisis documental de los Cronograma de obras, registro de licitación y asignación de los trabajos. Convenio de trabajo UOCRA.

## **G – Equipo consultor. Breve currículum vitae de sus componentes.**

Quirós Consultores es el estudio de mayor trayectoria en asesoramiento a Pymes sobre temas de gestión y de empresa familiar.

Quienes lideran hoy la consultora son los integrantes de la tercera generación de una familia dedicada exclusivamente a empresas medianas y pequeñas. Con soluciones ágiles y estrategias desarrolladas para una nueva realidad, el equipo actual mantiene intactos los tres principios que inspiraron a los fundadores:

- Trabajar para la calidad de vida del empresario y para la rentabilidad de su negocio.
- Entender que cada Pyme es un mundo propio pero que sus problemas no son únicos.
- Saber si la empresa sigue funcionando a través del tiempo, más allá de las dificultades del momento, hay por detrás una gran capacidad empresaria que va a recuperar su brillo.

La profesional abocada en este trabajo es Vanesa Furnari, quien forma parte de nuestro equipo de trabajo hace 4 años ya, a continuación, presentamos su hoja de vida;

Nombre y apellido: Vanesa Mariel Furnari

Email: [v.m.furnari@hotmail.com](mailto:v.m.furnari@hotmail.com)

Empresaria y Contadora Pública, con amplia experiencia en la creación y administración de empresas, en el rubro de Telecomunicaciones.

### EDUCACIÓN

CONTADOR PUBLICO - UFLO - UNIVERSIDAD DE FLORES – 2011-2014

Promedio de 7,21- más los créditos necesarios para el ingreso a la carrera de informática e inglés.

Universidad AUSTRAL – 2020

Certificación Internacional en Normas Internacionales de Información Financiera.

\*Universidad de San Andrés – 2022

Maestría en Finanzas Especialización en: Finanzas Corporativas, Asset Management, Finanzas Cuantitativas, Finanzas Digitales, Managerial Finance.

### IDIOMAS

Inglés: Intermedio

### EXPERIENCIA

#### **Contadora Publica Nacional**

Matricula 14712 En ejercicio desde 2015

Libros societarios rubrica y seguimiento, Balance de Sumas y Saldos, Libro diario, Informes financieros, Liquidación y planificación de impuestos, Liquidación de sueldos, gestiones en AFIP y sindicatos. Análisis y consultoría de las problemáticas que afectan las diferentes áreas de las empresas o negocios. Evaluación de proyectos de inversión

#### **ATNIC SRL – Argentina**

##### **Socia y Gerente de Administracion y Finanzas**

Mayo 2022 – Actualidad

#### **\*Family SA – Argentina**

##### **Socia fundadora y Gerente de Administracion y Finanzas**

2017 –Actualidad

Manejo de cuentas bancarias, Gestiones generales en AFIP, Gestiones en Sindicatos y Mutuales, Gestiones en Municipios, Gobernaciones, Entes públicos. Seguimiento del personal. Compras de materiales, herramientas y Elementos de Seguridad & Higiene. Gestión de la documentación impositiva para la presentación al estudio contable. Rubrica de libros societarios. Rubrica de hojas móviles del libro sueldos. Liquidaciones de IVA y IIGG. Confección de Licitaciones Públicas y privadas

#### **DELLACOM SA - Argentina**

##### **Socia Fundadora**

Diciembre 2012 - agosto 2018

Creación del Estatuto, Publicación en el boletín Oficial, inscripción en AFIP y sindicatos. Búsqueda de socios inversionistas. Contacto con los posibles clientes.

## **DELLACOM SA - Argentina**

### **Gerente de administración y recursos humanos.**

Diciembre 2012 - septiembre 2017

Apertura de cuentas bancarias, manejo de chequeras, control de cuentas corrientes. Trato diario con los clientes. Alta y baja en AFIP del personal. Alta y baja en UOCRA/IERIC. Seguimiento del personal. Liquidación de sueldos y fondos de desempleo. Compras de materiales, herramientas y vestimenta acorde a las obras a realizar. Gestión y presentación de la documentación mensual para la habilitación del personal en obra. Gestión de la documentación impositiva para la presentación al estudio contable. Rubrica de libros societarios. Rubrica de hojas móviles del libro sueldos. Gestión de la documentación de la flota automotor.

## **Desarrollo**

### **H - Descripción de la organización. Antecedentes del problema o demanda.**

#### **BERTHIX SA - La empresa.**

Berthix SA es una empresa argentina fundada en 2017, dedicada al sector de las telecomunicaciones. Su domicilio legal se encuentra en el barrio de Devoto, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y está compuesta por dos socios que participan activamente en la gestión: uno de ellos lidera el área técnica y la relación con los clientes, mientras que el otro se encarga de los aspectos contables, administrativos, legales y financieros.

La actividad principal de la empresa incluye la instalación y fusión de fibra óptica, el diseño de planos, el montaje de antenas y el mantenimiento de redes. Estos servicios se prestan a empresas de primera línea como Telefónica, Telecentro, Huawei, Telecom y ARSAT, actuando como subcontratista a través de firmas como Rowing SA, NG Soluciones Tecnológicas SRL, Cis Group Latinoamérica SRL, COMFICA Argentina SRL, Teamtel SA, Tecnología y Cableados SA, Ingeniería Eléctrica SA y Vizion Group SRL, entre otras. Parte de las obras también son tercerizadas a empresas como INS y Técnica del Río.

La estructura de Berthix es reducida: cuenta con quince empleados en relación de dependencia, organizados en cuadrillas, y ambos socios trabajan de forma activa. El personal

operativo se encuentra bajo el régimen de la UOCRA, con contratos formales y esquema de remuneración variable en función de la producción realizada.

Durante el año 2022, la empresa inició un proceso de diversificación orientado a expandir sus servicios. En este marco, tramitó y obtuvo la licencia TIC, que le permitió calificar como prestador legal de servicios de internet. Este logro estratégico le abrió la posibilidad de ingresar en el mercado de conectividad para zonas con baja cobertura, un nicho históricamente desatendido por los grandes operadores. A partir de esta experiencia, Berthix comenzó a ofrecer asesoramiento técnico y legal a otras firmas interesadas en obtener la misma licencia, especialmente con vistas a acceder a los subsidios estatales gestionados por el Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM), destinados a financiar la expansión de redes en zonas rurales y periurbanas.

Esta apertura generó nuevas oportunidades comerciales para la empresa, tanto en la ejecución directa de obras como en la dirección técnica de proyectos en distintas regiones del país. Para fines de 2023, varios expedientes ya contaban con aprobación técnica y se encontraban próximos a recibir la asignación de fondos.

No obstante, el cambio de gobierno a fines de 2023 provocó un giro significativo en el panorama institucional. Todos los organismos públicos, incluido ENACOM, ingresaron en procesos de auditoría y revisión administrativa, lo cual paralizó la ejecución de los proyectos aprobados y frenó el impulso de esta nueva línea de negocio. Esta situación obligó a Berthix a replegarse a sus tareas tradicionales, retomando la instalación de fibra óptica, la colocación de antenas y, ocasionalmente, trabajos de mantenimiento en terrazas.

Simultáneamente, clientes clave como Huawei interrumpieron obras, como el caso de un proyecto en Neuquén, debido al aumento de costos y a la falta de acuerdo en la actualización de precios. Además, en 2024, la adquisición de Telefónica Argentina por parte de Telecom desencadenó nuevas auditorías internas y controversias regulatorias, que derivaron en un parate operativo para numerosas contratistas del rubro.

Recién hacia junio de 2025 comenzó a observarse una incipiente estabilización del flujo de trabajo, con un leve repunte en los contratos tradicionales y los primeros movimientos administrativos de los expedientes ya aprobados en ENACOM. A pesar de ello, el escenario aún es incierto, con márgenes económicos ajustados y limitada capacidad de planificación a largo plazo.

## **I - Descripción y delimitación del campo de estudio.**

### Área Relevada y Alcance del Estudio

El presente trabajo se centra exclusivamente en el área de Recursos Humanos, particularmente en el análisis de la rotación del personal operativo. No se incluyen aspectos vinculados a las áreas de finanzas, compras, atención al cliente ni contabilidad.

El foco del estudio está puesto en identificar las causas y consecuencias de la alta rotación en el equipo de trabajo que realiza tareas técnicas en campo (instalación, mantenimiento, montaje), evaluar las percepciones del personal y de la gerencia, y proponer medidas concretas que permitan mejorar la retención, la motivación y el compromiso organizacional en un contexto cambiante y desafiante.

## **J - Relevamiento. Análisis de variables, unidades organizacionales y actores.**

Para el análisis del relevamiento, se ha estructurado la información recabada a través de entrevistas con la gerencia y encuestas anónimas al personal operativo, desglosando las percepciones por áreas temáticas relevantes para la problemática de la alta rotación.

### **1. Descripción y Organización de BERTHIX SA**

Berthix SA, fundada en 2017, opera en el sector de las telecomunicaciones, especializándose en instalación y fusión de fibra óptica, diseño de planos, montaje de antenas y mantenimiento de redes. Su domicilio legal se encuentra en Devoto, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La empresa está dirigida por dos socios activos: uno enfocado en el área técnica y relación con clientes, y el otro en aspectos contables, administrativos, legales y financieros.

Actualmente, la dotación de personal de BERTHIX SA asciende a 15 empleados activos en relación de dependencia, organizados en cuadrillas para las tareas de campo. El personal operativo se encuentra bajo el régimen de la UOCRA, con contratos formales y un esquema de remuneración variable en función de la producción realizada. Esto implica una reducción sustancial de ingresos en semanas de baja actividad, un factor clave en la rotación.

El jefe de cuadrilla es un empleado más dentro de la estructura, lo que establece una dinámica particular en la cadena de mando y supervisión directa en campo.

El contexto del sector, influenciado por la adquisición de Telefónica por Telecom, la interrupción de obras por parte de clientes clave como Huawei debido al aumento de costos, y la incertidumbre económica 2024-2025, ha generado un escenario desafiante. Sin embargo, a junio de 2025, se observa una incipiente estabilización del flujo de trabajo.

## **2. Relevamiento Organizacional**

La fase de relevamiento organizacional se llevó a cabo con una perspectiva integral, buscando comprender la dinámica interna de BERTHIX SA a través de la observación directa y el análisis de la información proporcionada por la gerencia y los empleados. Esta etapa fue fundamental para construir el diagnóstico de la problemática de rotación, basándonos en la realidad tangible y la visión de sus protagonistas, en un contexto que se extiende hasta mediados de 2025.

### **2.1 – Caracterización Organizacional y Contexto Físico**

BERTHIX SA, una sociedad anónima fundada en 2017, se consolida como una pieza clave en el sector de las telecomunicaciones en Argentina. Su ámbito de operación se centra en la instalación y fusión de fibra óptica, el diseño de planos, el montaje de antenas y el mantenimiento de redes para grandes operadores como Telefónica, Telecentro, Huawei, Telecom y ARSAT, entre otros. La empresa funciona predominantemente como subcontratista, a través de firmas como Rowing SA, NG Soluciones Tecnológicas SRL, Cis Group Latinoamérica SRL, y otras mencionadas, tercerizando también parte de sus obras a empresas como INS y Técnica del Río (según lo detallado en la descripción de la empresa).

La sede legal y operativa de BERTHIX SA se encuentra en un inmueble tipo PH en el barrio de Devoto, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Durante la observación directa realizada en mayo de 2025, se constató que el acceso es a través de un pasillo largo desde la calle. Si bien en el ingreso del PH hay un cartel que identifica a la empresa, la puerta del edificio no cuenta con señalización adicional. Este entorno arquitectónico, que combina usos residenciales con actividades laborales, refuerza el carácter discreto e híbrido del espacio. Cabe destacar que, conforme a la información provista, desde la pandemia la empresa no cuenta con un lugar físico de trabajo para todo el personal, lo que subraya un modelo de operación descentralizado.

La estructura de la empresa es notablemente reducida, sin personal administrativo intermedio ni jerarquías adicionales más allá de los dos socios. Ambos trabajan de manera presencial en la sede. Uno de ellos se ocupa de la coordinación técnica, supervisión de obras

y cuestiones financieras, así como la interacción directa con los clientes estratégicos como Telefónica y Telecentro (según entrevista a los dueños, Anexo II, y observación de roles). El otro socio gestiona las tareas administrativas, documentales y legales, siendo responsable del manejo de recibos de sueldo, seguros, altas, bajas, ART y habilitaciones técnicas, además de gestionar permisos ante organismos como ENACOM. Esta administración se realiza con recursos básicos como planillas de Excel, correo electrónico y mensajería instantánea, lo cual evidencia un modelo de gestión artesanal pero funcional para el tamaño de la compañía. La observación directa en mayo de 2025 reforzó la constatación de esta estructura horizontal y la toma de decisiones directa entre los socios, compartiendo responsabilidades en todas las áreas.

## **2.2 – Organización Interna y Dinámica de Trabajo**

Al momento del relevamiento en junio de 2025, la empresa contaba con 15 empleados activos bajo relación de dependencia, contratados formalmente bajo el convenio colectivo UOCRA (CCT 577/10). Todos gozan de cobertura de ART y obra social. Según la información recabada en las entrevistas (Anexo II), la empresa respeta las licencias legales por enfermedad y contempla con flexibilidad las ausencias por motivos familiares, personales o emergencias domésticas, lo cual es un punto valorado en la práctica operativa.

El modelo operativo se basa íntegramente en el trabajo por cuadrillas. Cada cuadrilla está conformada por un jefe (con experiencia y mayor autonomía, según lo observado en el trabajo de campo y los datos de antigüedad) y entre tres y cuatro ayudantes, de los cuales al menos uno suele encontrarse en etapa de formación. Esta modalidad permite distribuir responsabilidades de manera eficiente, mantener continuidad operativa en distintas obras simultáneas y facilitar la supervisión directa en el terreno. Un aspecto clave es que las cuadrillas no están diferenciadas por función: todas realizan las mismas tareas técnicas en las diferentes obras en curso, rotando únicamente el destino o la ubicación geográfica, pero no el tipo de tarea asignada.

Una característica sobresaliente del modelo organizativo es que los trabajadores no concurren a la sede de la empresa para iniciar su jornada. Conforme a lo observado en el trabajo de campo, se trasladan directamente desde sus domicilios hasta las obras asignadas. Esta decisión estratégica busca evitar pérdidas de tiempo en traslados urbanos y permite iniciar la jornada directamente en el punto de trabajo real, optimizando los tiempos muertos. La empresa facilita los vehículos cuando es necesario, aunque en ocasiones los propios

trabajadores se organizan entre ellos para movilizarse, demostrando cierta autonomía en la logística.

Desde la perspectiva organizacional, el jefe de cuadrilla es la figura de referencia inmediata para los trabajadores. Sin embargo, conforme a lo relevado en las entrevistas y encuestas (Anexo II), todos los empleados tienen acceso directo y frecuente al socio a cargo de las obras (el socio técnico), quien responde ante situaciones imprevistas, consultas o necesidades específicas. Esta doble línea de comunicación —jefe directo y socio— genera un circuito informal de supervisión y acompañamiento que, si bien funcional a las necesidades del trabajo diario, contrasta con la percepción de "comunicación regular o deficiente" que la mayoría de los empleados reportaron en la encuesta (Anexo II). Esta dinámica, donde los empleados pueden saltar al socio sin pasar por el jefe de cuadrilla, puede prestarse a malos entendidos y a la recepción de órdenes opuestas o diferentes, generando confusión y potencial conflicto en la ejecución de las tareas.

Respecto al clima laboral, las encuestas reflejan una valoración ambivalente (Anexo II). Si bien los trabajadores mencionan que el trato es directo y respetuoso, también señalan que el entorno es físicamente exigente, con presión por plazos y escasa contención emocional. La percepción de un "ambiente pesado por carga y estrés" por parte de los empleados (Anexo II), contrasta con la visión de la gerencia que lo califica de "bueno y cordial" (Anexo II). Esta discrepancia sugiere una falta de espacios de descanso definidos en obra, y una carencia de mecanismos institucionalizados de comunicación, como reuniones periódicas o instancias de retroalimentación formal, lo que puede contribuir a la tensión.

En cuanto a la incorporación de nuevo personal, el proceso de selección es informal y completamente centralizado. No se publican ofertas de empleo ni se realizan entrevistas estructuradas. La contratación se realiza en base a referencias de confianza y experiencia previa, especialmente en el caso de cuadrillas ya conformadas que hayan trabajado con la empresa o con firmas del rubro. El socio técnico es quien valida el ingreso, guiándose por la reputación, historial de desempeño y la dinámica grupal (observación y entrevistas Anexo II). No existe un protocolo de inducción ni capacitaciones previas formales al ingreso: los nuevos trabajadores se integran directamente a la cuadrilla, aprendiendo en el propio desarrollo de las tareas.

### **2.3 – Condiciones Laborales y Rotación de Personal**

Las tareas realizadas por el personal operativo incluyen instalación y empalme de fibra óptica, montaje de antenas, mantenimiento de redes, y trabajos en altura. Conforme a las encuestas aplicadas en mayo de 2025, el 100% de los trabajadores encuestados declaró

mantener el mismo rol desde su ingreso, sin reasignaciones internas ni rotaciones funcionales, lo que indica una especialización fija en su puesto. Todos los empleados reciben la capacitación obligatoria en seguridad e higiene, y también capacitaciones técnicas cuando se suman a nuevos proyectos (según entrevista a los dueños, Anexo II).

El sistema de remuneración es variable y se calcula en función de la producción certificada. Esto implica que los ingresos están directamente vinculados a la cantidad de obra ejecutada y aprobada por el cliente. Un dato crucial, y la principal fuente de conflicto, es que no existe un salario fijo garantizado. En semanas con baja actividad o demoras externas (por factores climáticos, falta de permisos, o carencia de insumos por parte de los clientes), los trabajadores pueden ver reducido drásticamente su ingreso. Esta situación se vio exacerbada en el contexto económico 2024-2025, donde "la inversión de obras por parte de los clientes... generó períodos de menor actividad" (según descripción de la empresa). Si bien todos los empleados confirmaron que la empresa paga en término y sin demoras, la percepción general, según las encuestas a empleados, es que "el sueldo es bajo, sobre todo por su modalidad variable" y "es insuficiente para el costo de vida" (Anexo II), lo que contrasta con la visión del dueño de que el salario es "similar a la competencia" (Anexo II).

En el momento del relevamiento, la empresa se encontraba ejecutando múltiples obras en simultáneo, lo cual permitió una asignación plena del personal operativo. Todas las cuadrillas estaban trabajando activamente, representando un período de alta ocupación y continuidad para el equipo. Sin embargo, el flujo de trabajo general ha sido volátil. Recién hacia junio de 2025 comenzó a observarse una incipiente estabilización del flujo de trabajo, con un leve repunte en los contratos tradicionales y los primeros movimientos administrativos de los expedientes ya aprobados en ENACOM. A pesar de esto, el escenario sigue siendo incierto, con márgenes económicos ajustados y limitada capacidad de planificación a largo plazo.

En relación con la rotación de personal, se identificó una tasa significativa y preocupante, especialmente en el segmento etario de 18 a 25 años. Según la dirección (entrevista a los dueños, Anexo II), "muchos trabajadores jóvenes abandonan el puesto luego de pocos meses, ya sea por las exigencias físicas del trabajo o por la búsqueda de empleos más estables, incluso en otros rubros sin calificación técnica". La gerencia estima un promedio de una baja cada 6 a 8 meses. Esta alta rotación se concentra particularmente en el sector de telefonía fija, un área históricamente con mucha rotación de personal (entrevista a los dueños, Anexo II). La problemática se agrava porque no se llevan registros formales de egreso ni se realiza entrevista de salida, lo que dificulta comprender a fondo los motivos específicos de las desvinculaciones. Además, para que un empleado pase de ayudante a

técnico se requieren al menos 3 meses de capacitación en campo y 2 semanas en cursos de seguridad e higiene, lo que genera una "constante de gente capacitándose en la empresa y no permite abrir las cuadrillas para formar nuevas incorporando ayudantes a capacitar", creando un cuello de botella para el crecimiento.

Actualmente, la empresa no cuenta con estrategias de fidelización, incentivos, beneficios adicionales ni seguimiento del desempeño individual, lo que refuerza el carácter operativo y centrado en la urgencia de la producción. Si bien los equipos operan con cierto grado de autonomía y compromiso, el modelo vigente no promueve la permanencia a largo plazo ni el desarrollo profesional sostenido, lo que se refleja en la baja motivación del personal por "falta de incentivos" (Anexo II).

## **K - Diagnóstico**

### **Diagnóstico de la Problemática: Causas de la Rotación del Personal Operativo**

El análisis exhaustivo del relevamiento organizacional, sumado a los testimonios obtenidos en entrevistas, encuestas internas y observación directa (Anexo II), permitió identificar múltiples factores interrelacionados que explican la elevada rotación de personal operativo en BERTHIX SA. Desde la mirada profesional de una consultora con formación y experiencia en Administración de Empresas, Contabilidad y Recursos Humanos, se advierte que esta problemática no es coyuntural ni aislada, sino estructural. La falta de políticas organizativas sostenidas, combinada con condiciones económicas inestables y un modelo operativo informal, ha generado un contexto poco favorable para la retención y desarrollo del talento técnico.

### **1 – Caracterización Organizacional y Contexto Físico**

Desde una perspectiva profesional integral, se observa que la estructura organizativa de BERTHIX SA presenta características propias de una estructura simple, según la clasificación de Henry Mintzberg. Esta configuración, basada en la centralización de decisiones en los socios y la ausencia de niveles jerárquicos intermedios, si bien favorece la agilidad y la informalidad en entornos de baja complejidad, no resulta sostenible ante el nivel operativo actual de la empresa. La gestión cotidiana, las relaciones con múltiples contratistas, y el manejo simultáneo de cuadrillas en obra, requieren una profesionalización que excede la capacidad de coordinación manual de dos personas.

En términos contables y administrativos, se identifica un modelo artesanal, basado en el uso de planillas de cálculo, mensajería instantánea y procedimientos no estandarizados. Esta informalidad implica riesgos operativos y legales, ya que dificulta el seguimiento de procesos, la trazabilidad documental y el cumplimiento normativo. Desde el punto de vista financiero, también impide una planificación eficiente de recursos y una adecuada administración del capital de trabajo.

Por otra parte, la ausencia de un espacio físico institucional para todo el equipo — agravada por el modelo híbrido post pandemia— contribuye a la fragmentación organizacional. Como señala Gutiérrez Aragón (2016), el espacio físico también cumple un rol simbólico en la cultura organizacional: define pertenencia, identidad e integración. En este sentido, operar desde un PH con acceso por pasillo, sin señalética clara, refleja no solo una opción funcional, sino también una debilidad en la construcción de imagen corporativa ante empleados, clientes y potenciales talentos.

## **2 – Organización Interna y Dinámica de Trabajo**

El modelo operativo por cuadrillas, con jefes y ayudantes asignados directamente a las obras, tiene fortalezas evidentes en términos de eficiencia y descentralización, pero presenta deficiencias estructurales en liderazgo, comunicación y gestión del talento. En la práctica, la falta de mandos medios genera una ambigüedad funcional que debilita la supervisión operativa y expone al socio técnico a una sobrecarga de tareas incompatibles con una dirección estratégica.

Como consultora con experiencia en gestión de recursos humanos, se observa que el modelo informal de liderazgo compartido entre jefe de cuadrilla y socio técnico no está institucionalizado, lo que favorece la aparición de órdenes cruzadas, confusión en la ejecución de tareas y pérdida de autoridad del mando inmediato. Esta situación está en línea con lo planteado por Chiavenato (2019) respecto a los riesgos de no formalizar canales de comunicación ni estructuras de mando en organizaciones de base técnica.

Además, la ausencia de espacios de retroalimentación formal, reuniones periódicas o protocolos de coordinación impide la consolidación de una cultura organizacional sólida. Desde la óptica administrativa, la falta de estandarización en la transmisión de instrucciones, validación de tareas y resolución de conflictos limita el aprendizaje organizacional y frena la mejora continua.

Respecto a la incorporación de nuevo personal, el sistema de selección informal, sin entrevistas ni inducción, representa una debilidad crítica. Según Gary Dessler (2015), un proceso de reclutamiento eficiente debe garantizar una evaluación técnica, actitudinal y cultural del candidato, cosa que actualmente no sucede. Esta falta de estructura genera un ciclo de rotación temprana que debilita la estabilidad operativa y encarece los procesos de capacitación.

En términos de desarrollo, no existe un plan de carrera, ni programas formales de formación técnica, ni seguimiento del desempeño individual. Esto genera una sensación de estancamiento que impacta particularmente a los trabajadores jóvenes, desalentando su permanencia a largo plazo. Desde la experiencia profesional en Administración de Empresas, esta carencia impide capitalizar el talento interno y debilita el potencial de crecimiento de la empresa.

### **3 – Condiciones Laborales y Rotación de Personal**

El aspecto más crítico identificado —y el eje central de la rotación— es el sistema de remuneración exclusivamente variable, basado en la producción certificada. Esta modalidad, si bien es común en el rubro de obras y telecomunicaciones, genera una inestabilidad económica profunda para los trabajadores. En semanas sin actividad —ya sea por lluvias, faltas de permisos o demoras logísticas de terceros— el ingreso cae drásticamente, afectando su capacidad de cubrir necesidades básicas.

Desde el enfoque contable, este modelo implica una imprevisibilidad tanto para el trabajador como para la empresa, ya que no permite proyectar costos laborales fijos ni estimar con precisión la rentabilidad por obra. A nivel humano, esta situación es desmotivante, especialmente en un contexto macroeconómico inflacionario como el argentino (2024–2025), donde los ingresos variables pierden valor con rapidez. Tal como indica Coll Morales (2020),

la percepción de “sueldo insuficiente o inestable” es una de las causas más frecuentes de rotación voluntaria.

Por otro lado, la ausencia de beneficios adicionales (premios, bonos, viáticos diferenciados, incentivos por permanencia) y la falta de reconocimiento del esfuerzo individual refuerzan el carácter meramente transaccional del vínculo laboral. Esta situación contrasta con los postulados de Herzberg, quien sostiene que los factores higiénicos —como el salario— deben estar garantizados, pero son los factores motivacionales (reconocimiento, logro, crecimiento) los que realmente impulsan la retención del talento.

El clima laboral, percibido como “pesado por carga y estrés” (Anexo II), se agrava por la falta de espacios de descanso, contención emocional y cultura del cuidado. Desde la experiencia profesional en RRHH, esto genera desgaste, agotamiento físico y emocional, y baja moral, especialmente cuando no existen mecanismos de canalización institucional de reclamos o sugerencias.

Finalmente, la empresa no cuenta con estrategias de fidelización ni políticas de retención. No se implementan entrevistas de salida, no se registran las causas de desvinculación, y no se aplican acciones preventivas o correctivas. Este vacío institucional genera un círculo vicioso: se invierte tiempo y recursos en formar nuevos ayudantes, que luego se retiran a los pocos meses, provocando cuellos de botella en las cuadrillas y pérdida de know-how. En términos de costo oculto, la rotación impacta en la productividad, la imagen empleadora y la continuidad operativa.

## **L - Conclusiones y Propuestas.**

La realización del relevamiento organizacional y el diagnóstico en profundidad ha permitido discernir que la alta rotación del personal operativo en BERTHIX SA no es un fenómeno aislado ni circunstancial, sino la manifestación de una compleja interacción de factores estructurales, económicos y de gestión de personas. Desde la mirada profesional de esta consultora, con formación y experiencia comprobada en Administración de Empresas, Contabilidad y Recursos Humanos, se concluye que la problemática tiene raíces

sistémicas y sostenidas, que ponen en riesgo tanto la retención del talento como la sostenibilidad operativa de la empresa.

A continuación, se sintetizan las conclusiones clave

## **1. Conclusiones sobre la Caracterización Organizacional y el Contexto Físico**

Desde una mirada profesional integral, se concluye que la estructura organizativa actual de BERTHIX SA —de tipo simple, horizontal y altamente centralizada en sus dos socios— resulta inadecuada para el nivel de operación actual.

Aunque en etapas iniciales pudo haber representado una ventaja por su agilidad y flexibilidad, en el escenario presente se transforma en una barrera para la expansión, la delegación de responsabilidades y la gestión estratégica. Esto es coherente con lo que describe Mintzberg (1979) al señalar que, en organizaciones que crecen en complejidad, la estructura simple se convierte en un limitante operativo.

La gestión administrativa y contable presenta también características artesanales: el uso de herramientas básicas como Excel, correo electrónico y mensajería informal, sin soporte digital integral, representa una vulnerabilidad desde el punto de vista del control interno, la trazabilidad documental y la proyección financiera. Esta carencia impide una planificación robusta del capital de trabajo y limita la capacidad de respuesta ante imprevistos o períodos de baja producción.

Otro aspecto crítico es la ausencia de un espacio físico institucionalizado y simbólico para todo el equipo, lo que fragmenta la identidad organizacional y debilita el sentido de pertenencia. Tal como señala Gutiérrez Aragón (2016), el espacio laboral tiene un rol simbólico que afecta la cultura organizacional, la cohesión del grupo y la identificación con la empresa. La falta de un entorno compartido refuerza una dinámica dispersa, informal y operativamente frágil.

## **2. Conclusiones sobre la Organización Interna y la Dinámica de Trabajo**

El modelo de trabajo basado en cuadrillas asignadas a obra presenta una lógica operativa funcional, pero carece de mecanismos claros de coordinación, liderazgo y

comunicación. La coexistencia entre el jefe de cuadrilla y la intervención directa del socio técnico, sin protocolos definidos, genera ambigüedad jerárquica y órdenes cruzadas, afectando la productividad y el clima interno. Esta situación está ampliamente analizada por Chiavenato (2019) como uno de los efectos más nocivos de la informalidad en los canales de comunicación organizacional.

Asimismo, desde el área de Recursos Humanos, se observa que la informalidad en el proceso de selección e incorporación —sin entrevistas estructuradas, ni inducción, ni criterios de evaluación— deriva en una alta tasa de rotación temprana. Tal como sostiene Gary Dessler (2015), un proceso de selección deficiente no solo eleva los costos de contratación y formación, sino que erosiona la estabilidad del equipo y reduce la calidad operativa.

La empresa carece de programas estructurados de formación, planes de carrera o mecanismos de reconocimiento. Esta omisión limita el desarrollo del capital humano y genera una sensación de estancamiento, especialmente en los trabajadores más jóvenes. La falta de inversión en el “elemento humano” impide capitalizar el talento disponible y obstaculiza la construcción de equipos con proyección a largo plazo, lo que representa una oportunidad perdida para fortalecer el crecimiento desde adentro (Gutiérrez Aragón, 2016; Coll Morales, 2020).

Adicionalmente, se detectaron prácticas de autoorganización logística informal entre trabajadores para los traslados a obra, lo cual, si bien funcional, implica riesgos operativos, legales y de cobertura ante accidentes, así como dificultades para el control del tiempo de trabajo real. Desde una visión contable y administrativa, esta falta de sistematización expone a la empresa a contingencias evitables.

### **3. Conclusiones sobre las Condiciones Laborales y la Rotación del Personal**

El sistema de remuneración variable por producción, sin salario base garantizado, representa el principal detonante de la rotación. Esta modalidad, acentuada por un contexto económico inflacionario e inestable, impide a los trabajadores proyectar sus ingresos con seguridad, generando una constante búsqueda de opciones laborales más estables. Según Coll Morales (2020), la percepción de "sueldo insuficiente o inestable" es una de las causas más frecuentes de rotación voluntaria, incluso cuando los pagos se realizan en término.

Aunque se cumple con el CCT de UOCRA (577/10), la falta de ingresos mínimos y de previsibilidad económica socava el compromiso del trabajador, especialmente en los períodos de baja actividad, donde el impacto de los factores externos —como el clima o la falta de permisos— no es compensado. Esto vulnera los factores higiénicos identificados por Herzberg (1959) y desalienta la permanencia, particularmente en perfiles jóvenes o sin carga familiar.

A su vez, la ausencia de beneficios adicionales, incentivos, evaluaciones de desempeño o reconocimiento formal del trabajo realizado refuerza una lógica netamente transaccional. Esta lógica no permite construir lealtad ni identidad con la organización, y contribuye a un clima laboral tenso, descrito por los empleados como "pesado por carga y estrés", con escasa contención emocional y sin espacios de descanso definidos.

Desde una visión profesional en RRHH, sorprende la ausencia de estrategias institucionales de fidelización: no se realizan entrevistas de salida, no se registran causas de desvinculación, ni se mide el impacto económico y operativo de la rotación. Esta omisión impide aplicar acciones correctivas o de mejora continua. En línea con esto, Coll Morales (2020) advierte que los “costes de rotación no registrados” terminan afectando directamente la rentabilidad y la reputación empleadora.

La franja etaria de mayor rotación (18 a 25 años) se ve afectada no solo por lo económico, sino también por la falta de proyección profesional dentro de la empresa, lo que deriva en una constante pérdida de know-how, necesidad permanente de formar personal nuevo y debilitamiento del tejido interno.

#### **4. Conclusión Final**

BERTHIX SA enfrenta un punto de inflexión. La empresa ha alcanzado un volumen de operaciones que exige transitar desde un modelo artesanal y reactivo hacia uno profesionalizado y estratégico, tanto en su gestión interna como en su política de personas. Solo mediante una revisión integral de su estructura organizativa, su modelo de compensación, sus procesos administrativos y sus estrategias de fidelización, será posible

reducir la rotación, capitalizar el talento y consolidar su posicionamiento en un mercado altamente competitivo.

### **Propuestas Estratégicas Preliminares**

En base a las conclusiones expuestas, se desprende la necesidad imperante de implementar un conjunto de intervenciones estratégicas que aborden las causas raíz de la rotación y transformen la experiencia del empleado en BERTHIX SA. Estas propuestas, que serán detalladas en el Plan de Acción, se centran en las siguientes líneas de acción prioritarias:

*Rediseño del Modelo de Compensación y Beneficios:* Es fundamental crear un esquema de remuneración que brinde mayor estabilidad económica al personal, garantizando un ingreso mínimo que mitigue el impacto de las fluctuaciones en la producción y compense la naturaleza variable del trabajo. Se propone complementar esto con incentivos que valoren la permanencia, el compromiso y la asistencia.

*Fomento del Desarrollo Profesional y la Carrera Interna:* Se requiere diseñar e implementar programas de capacitación que no solo cubran lo obligatorio, sino que ofrezcan oportunidades de especialización y certificación externa. Asimismo, es vital visualizar y, de ser posible, estructurar trayectorias de crecimiento dentro de la empresa que brinden al personal una perspectiva de progreso a largo plazo.

*Mejora de la Comunicación y Fortalecimiento del Reconocimiento:* Es imperativo establecer canales de comunicación bidireccionales y transparentes, donde el feedback sea constante y se gestionen adecuadamente las expectativas. Complementariamente, se debe implementar un sistema de reconocimiento formal e informal que valore el esfuerzo, el desempeño y la contribución de cada miembro del equipo.

*Optimización del Clima Laboral y la Gestión Operativa:* Se deben buscar mecanismos para reducir las fuentes de estrés derivadas de las demoras operativas y las interacciones con los clientes. Esto podría implicar mejoras en la planificación o en la gestión de las

expectativas del cliente, para que la presión no recaiga exclusivamente sobre el personal operativo.

*Estrategia de Atracción y Retención de Talentos Jóvenes:* Es necesario redefinir el valor de la propuesta de empleo de BERTHIX SA para hacerla más atractiva a las nuevas generaciones, resaltando las oportunidades de aprender un oficio y la inversión en su desarrollo.

Estas propuestas constituyen el marco conceptual para la creación del Plan de Acción detallado, el cual contendrá las iniciativas específicas, responsables y cronogramas para su implementación efectiva.

## **M - Plan de acción**

### **Plan de Acción Propuesto para la Reducción de la Rotación en BERTHIX SA**

El presente plan de acción se elabora con base en el diagnóstico detallado de las problemáticas identificadas en el relevamiento de BERTHIX SA, buscando abordar las principales causas de la alta rotación del personal operativo. Las acciones se enfocan en mejorar la estabilidad económica, la comunicación, el reconocimiento, el desarrollo profesional y la cultura organizacional, bajo una perspectiva integral.

**Objetivo General:** Reducir la tasa de rotación del personal operativo en BERTHIX SA, mejorando la satisfacción, motivación y retención de talento.

#### **Objetivos Específicos:**

- Proporcionar mayor estabilidad económica al personal.
- Fortalecer la comunicación interna y el liderazgo.
- Promover el reconocimiento y la valoración del trabajo.
- Generar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.
- Mejorar el ambiente laboral y la marca empleadora.

## 1. Estrategias de Compensación y Estabilidad Económica

**Problemática a Abordar:** La principal causa de rotación es la incertidumbre salarial debido al modelo de pago por producción y las demoras en las obras.

Acción Clave	Descripción Detallada	Responsable Principal	Plazo Estimado	Indicadores de Éxito
<p><b>1.1. Establecer un Ingreso Mínimo Garantizado (IMG)</b></p>	<p>Implementar un sistema que asegure una base salarial mínima semanal o quincenal para los técnicos operativos, calculado como un porcentaje (ej. 80%) del promedio mensual de sus ingresos por producción de los últimos 6 meses. Este IMG actuaría como un "colchón" financiero en períodos de baja actividad o demoras no imputables al empleado (ej. falta de permisos, materiales del cliente).</p>	<p>Gerencia / Administración</p>	<p>1 mes</p>	<p>Reducción de quejas por ingresos insuficientes. Menor rotación vinculada a inestabilidad económica.</p>

Acción Clave	Descripción Detallada	Responsable Principal	Plazo Estimado	Indicadores de Éxito
	<p><b>Justificación:</b> Aborda directamente la principal preocupación de los empleados sobre la inestabilidad económica y la falta de ingresos en días de inactividad, que es un factor clave de fuga.</p>			
<p><b>1.2. Negociar Mejora de Condiciones Contractuales con Clientes Estratégicos</b></p>	<p>La gerencia debe renegociar con clientes como Telefónica, Telecentro, Huawei, etc., cláusulas contractuales que permitan compensar de alguna manera los tiempos muertos o demoras causadas por su parte (ej. Penalizaciones</p>	<p>Gerencia (Socio Comercial/Técnico)</p>	<p>4-6 meses</p>	<p>Mejora en los términos contractuales. Disminución de días de inactividad no remunerada.</p>

Acción Clave	Descripción Detallada	Responsable Principal	Plazo Estimado	Indicadores de Éxito
	<p>por retrasos en entrega de materiales/permisos, o ajustes de precios que permitan absorber costos de inactividad).</p> <p><b>Justificación:</b> Alivia la presión sobre la empresa y, por ende, sobre los ingresos de los empleados ante factores externos.</p>			
<p><b>1.3. Implementar Incentivos por Productividad y Calidad</b></p>	<p>Complementar el IMG con un componente variable (ej. 20%) atado al cumplimiento de metas de cuadrilla (metros instalados, tiempos de respuesta, calidad del servicio). Esto mantiene la motivación por el</p>	<p>Gerencia / Jefe de Cuadrilla</p>	<p>2 meses</p>	<p>Incremento en la productividad y calidad de las obras. Percepción de equidad en la compensación.</p>

Acción Clave	Descripción Detallada	Responsable Principal	Plazo Estimado	Indicadores de Éxito
	<p>alto desempeño.</p> <p><b>Justificación:</b></p> <p>Fomenta la eficiencia y la calidad sin comprometer la estabilidad básica del salario.</p>			
<p><b>1.4. Bonificaciones y Premios por Permanencia y Asistencia</b></p>	<p>Crear bonificaciones trimestrales por cada año de antigüedad y premios mensuales por asistencia perfecta.</p> <p><b>Justificación:</b></p> <p>Incentiva la lealtad y reduce el ausentismo, valorando la constancia y el compromiso a largo plazo.</p>	<p>Administración / Gerencia</p>	<p>2 meses</p>	<p>Aumento en la antigüedad promedio de los empleados. Reducción del ausentismo.</p>

## 2. Fortalecimiento de la Comunicación y el Liderazgo

**Problemática a Abordar:** Comunicación percibida como deficiente por los empleados y reconocimiento limitado.

Acción Clave	Descripción Detallada	Responsable Principal	Plazo Estimado	Indicadores de Éxito
<p><b>2.1. Establecer un Canal de Comunicación Formal y Bidireccional</b></p>	<p>Implementar reuniones semanales o quincenales de cuadrilla (lideradas por el Jefe de Cuadrilla) para informar sobre el estado de las obras, próximas tareas y expectativas de trabajo. Crear un "buzón de sugerencias" (físico o digital) anónimo para que los empleados expresen inquietudes o ideas. Realizar reuniones trimestrales entre la</p>	<p>Jefe de Cuadrilla / Gerencia</p>	<p>1 mes</p>	<p>Mayor flujo de información. Aumento de sugerencias/inquietudes recibidas.</p>

Acción Clave	Descripción Detallada	Responsable Principal	Plazo Estimado	Indicadores de Éxito
	<p>gerencia y todos los técnicos para abordar temas más amplios.</p> <p><b>Justificación</b> : Mejora la claridad, reduce la incertidumbre y fomenta la participación, combatiendo la percepción de comunicación deficiente.</p>			
<p><b>2.2. Capacitación en Liderazgo para Jefes de Cuadrilla</b></p>	<p>Dado que el Jefe de Cuadrilla es un empleado más, es fundamental brindarle herramientas para gestionar equipos, resolver conflictos y</p>	<p>Gerencia / Consultoría RRHH</p>	<p>3 meses</p>	<p>Mejora en la cohesión de las cuadrillas. Reducción de conflictos internos.</p>

Acción Clave	Descripción Detallada	Responsable Principal	Plazo Estimado	Indicadores de Éxito
	<p>comunicarse efectivamente.</p> <p><b>Justificación</b> : Fortalece el liderazgo en el nivel operativo, mejorando la dinámica de equipo y la transmisión de directivas.</p>			
<p><b>2.3. Implementar un Plan de Reconocimiento Interno</b></p>	<p>Diseñar un sistema formal de reconocimiento no económico (ej. "Empleado del Mes/Trimestre", menciones en reuniones, pequeños obsequios con el logo de la empresa).</p>	<p>Jefe de Cuadrilla / Gerencia</p>	<p>2 meses</p>	<p>Aumento en la percepción de reconocimiento. Mejora de la moral del equipo.</p>

Acción Clave	Descripción Detallada	Responsable Principal	Plazo Estimado	Indicadores de Éxito
	<b>Justificación</b> : Aborda la falta de valoración percibida, motivando al personal y mejorando el clima laboral más allá del aspecto salarial.			

### 3. Oportunidades de Desarrollo y Crecimiento Profesional

**Problemática a Abordar:** Percepción de oportunidades de crecimiento inexistentes y falta de capacitación específica.

Acción Clave	Descripción Detallada	Responsable Principal	Plazo Estimado	Indicadores de Éxito
<b>3.1. Diseñar un Plan de Capacitación Especializada y Certificada</b>	Más allá de la capacitación obligatoria, identificar áreas de interés de los empleados y necesidades técnicas de la empresa para	Gerencia / Consultoría RRHH	3-6 meses	Mayor calificación del personal. Reducción de la brecha de habilidades.

Acción Clave	Descripción Detallada	Responsable Principal	Plazo Estimado	Indicadores de Éxito
	<p>ofrecer cursos de especialización (ej. nuevas tecnologías de fibra, uso de equipos avanzados).            Buscar certificaciones externas que validen sus conocimientos.</p> <p><b>Justificación:</b>            Aumenta el valor del empleado en el mercado, su empleabilidad futura y su sentido de pertenencia a la empresa.            Responde a la necesidad de crecimiento y desarrollo.</p>			
<p><b>3.2. Reestructurar Roles y Fomentar la Especialización</b></p>	<p>Evaluar la posibilidad de crear o adaptar roles que permitan a los empleados más</p>	<p>Gerencia / Asesor RRHH</p>	<p>6-9 meses</p>	<p>Creación de nuevos roles o niveles.            Aumento de la</p>

Acción Clave	Descripción Detallada	Responsable Principal	Plazo Estimado	Indicadores de Éxito
	<p>experimentados especializarse o asumir responsabilidades adicionales (ej. formación de nuevos ingresos, supervisión técnica, roles de "referente" en ciertos tipos de obras).</p> <p><b>Justificación:</b> Ofrece una vía de crecimiento y ascenso dentro de la estructura actual, sin necesidad de una reformulación completa de la empresa.</p>			satisfacción por desarrollo de carrera.
<p><b>3.3. Buscar Convenios con Instituciones Educativas/Oficinas</b></p>	<p>Explorar la posibilidad de establecer alianzas con escuelas técnicas o centros de formación</p>	<p>Gerencia</p>	<p>6-12 meses</p>	<p>Mayor cantidad de postulantes calificados. Reducción del tiempo de</p>

Acción Clave	Descripción Detallada	Responsable Principal	Plazo Estimado	Indicadores de Éxito
	<p>profesional para programas de pasantías o bolsa de trabajo, que permitan a Berthix SA atraer talentos más jóvenes y con formación específica.</p> <p><b>Justificación:</b> Crea un pipeline de talento a futuro y puede ofrecer a los jóvenes una ruta de entrada y crecimiento en la empresa.</p>			cobertura de vacantes.

#### 4. Rediseño del Enfoque de Reclutamiento y Cultura Organizacional

**Problemática a Abordar:** Dificultad para atraer jóvenes, ambiente pesado por estrés.

Acción Clave	Descripción Detallada	Responsable Principal	Plazo Estimado	Indicadores de Éxito
<b>4.1. Ampliar y Diversificar Estrategias de Reclutamiento</b>	<p>Buscar activamente perfiles en otras franjas etarias (ej. personas mayores)</p>	Gerencia / RRHH	3 meses	<p>Aumento en la diversidad de postulantes. Menor</p>

Acción Clave	Descripción Detallada	Responsable Principal	Plazo Estimado	Indicadores de Éxito
	<p>con experiencia que valoren más la estabilidad) y/o en bolsas de trabajo de oficios, destacando los beneficios del IMG y la especialización.</p> <p><b>Justificación:</b> Mitiga la escasez de mano de obra joven y atrae a perfiles con expectativas diferentes que pueden encontrar valor en la propuesta de BERTHIX SA. La percepción del dueño sobre los jóvenes es un factor, pero diversificar puede abrir nuevas puertas.</p>			<p>tiempo para cubrir vacantes.</p>
<p><b>4.2. Construcción de Marca Empleadora y</b></p>	<p>Desarrollar una comunicación interna que resalte los valores de la empresa, el</p>	<p>Gerencia / Jefe de Cuadrilla</p>	<p>6 meses</p>	<p>Mejora en el clima laboral percibido (encuestas). Mayor</p>

Acción Clave	Descripción Detallada	Responsable Principal	Plazo Estimado	Indicadores de Éxito
<b>Clima Laboral Positivo</b>	<p>profesionalismo, el trabajo en equipo y las oportunidades que ofrece (ej. un oficio con proyección). Fomentar actividades de integración fuera del horario laboral si es posible.</p> <p><b>Justificación:</b> Contrarresta la percepción de un ambiente "pesado" y promueve un sentido de pertenencia. Al tener 15 empleados, es más crítico que antes.</p>			sentido de pertenencia.

## 5. Monitoreo y Evaluación Continua

**Problemática a Abordar:** Necesidad de medir la efectividad de las acciones.

Plan de Acción Propuesto para la Reducción de la Rotación en BERTHIX SA

**Problemática Central:** Alta rotación del personal operativo en BERTHIX SA, fundamentalmente impulsada por la inestabilidad de ingresos (modalidad de pago por

producción y demoras en obras), la falta de oportunidades de crecimiento y reconocimiento, y un ambiente laboral percibido como estresante.

**Objetivo General:** Reducir significativamente la tasa de rotación del personal operativo en BERTHIX SA, mejorando su satisfacción, motivación y retención de talento.

**Objetivos Específicos:**

1. **Estabilizar los ingresos** y mejorar la percepción de compensación del personal operativo.
2. **Fortalecer la comunicación interna** y el liderazgo dentro de las cuadrillas y con la gerencia.
3. **Implementar un sistema de reconocimiento** que valore el esfuerzo y desempeño de los empleados.
4. **Desarrollar oportunidades de capacitación y crecimiento** profesional a mediano y largo plazo.
5. **Mejorar el ambiente laboral** y la percepción de la empresa como empleador atractivo.
6. **Optimizar las estrategias de reclutamiento** para atraer y retener perfiles más adecuados a las condiciones de la empresa.

**Plan de Acción Detallado**

A continuación, se presenta un plan de acción estructurado en cinco ejes estratégicos, con acciones concretas, responsables y plazos estimados, buscando una implementación gradual y medible.

**Eje Estratégico 1: Optimización de la Compensación y Beneficios**

**Justificación:** El modelo de pago exclusivamente por producción genera incertidumbre y es la principal causa de la rotación. Es crucial proveer mayor seguridad económica.

1.5. Explorar la diversificación de obras/clientes La Gerencia buscará activamente nuevos clientes o tipos de obras que ofrezcan mayor estabilidad y un flujo de trabajo más constante, reduciendo la dependencia de contratos con interrupciones frecuentes. Esto puede implicar la exploración de nuevos mercados o nichos dentro de las telecomunicaciones.

## 6. Monitoreo y Evaluación Continua

**Justificación:** Es fundamental medir la efectividad de las acciones para asegurar que se están logrando los objetivos y ajustar el plan según sea necesario.

### Consideraciones Adicionales:

- **Implementación Gradual:** La implementación de este plan debe ser un proceso gradual, comenzando por las acciones más críticas y de mayor impacto, para luego expandir a otras áreas.
- **Flexibilidad:** El plan debe ser adaptable. Los indicadores de éxito nos permitirán ajustar las estrategias según los resultados.
- **Costo-Beneficio:** Evaluar el costo de cada acción versus el beneficio esperado en la reducción de la rotación y el aumento de la productividad.
- **Rol de la Consultora:** Como consultora, podemos ofrecer seguimiento, capacitación y asesoramiento continuo durante la implementación de este plan.

## N - Viabilidad de la propuesta.

### Viabilidad de la Propuesta de Plan de Acción para BERTHIX SA

El plan de acción propuesto para reducir la rotación del personal operativo en BERTHIX SA ha sido diseñado considerando la realidad actual de la empresa. A continuación, se analiza su factibilidad desde tres perspectivas clave: política, organizativa y económica.

#### 1. Viabilidad Política

La viabilidad política se refiere a la capacidad de la propuesta para ser aceptada y apoyada por los principales actores internos de la organización, especialmente la gerencia y, en menor medida, los empleados clave.

La mismas se sustenta:

- **Compromiso de la Gerencia:** Existe una base sólida para la viabilidad política, dado que los socios de BERTHIX SA ya han reconocido la problemática de la rotación y su impacto. La entrevista inicial reveló su preocupación y su apertura a buscar soluciones. Esto es fundamental, ya que su "**directa y fluida**" comunicación (según su percepción) puede ser canalizada para liderar el cambio.

- **Beneficios Claros para la Gerencia:** La propuesta aborda directamente los puntos de dolor de la gerencia, como la dificultad para atraer personal joven y la inestabilidad operativa derivada de la rotación. Reducir la rotación implica menos costos de reclutamiento y capacitación, y mayor continuidad en las obras, lo cual son argumentos sólidos para obtener su buy-in.
- **Inclusión de Jefes de Cuadrilla:** Al asignar roles y responsabilidades en el plan al "**Jefe de Cuadrilla**", que es un "empleado más", se busca su involucramiento y se le otorga un rol de liderazgo formal que puede generar una mayor apropiación del plan a nivel operativo.
- **Impacto Positivo en el Personal:** Las acciones propuestas (salario más estable, reconocimiento, capacitación, mejor comunicación) responden directamente a las principales preocupaciones del personal, lo que generará una mayor aceptación y compromiso con las iniciativas una vez implementadas. La percepción de un "ambiente pesado por carga y estrés" puede transformarse gradualmente con las mejoras, lo que facilitará el apoyo de la base.

## *2. Viabilidad Organizativa*

La viabilidad organizativa evalúa si la estructura, los procesos y los recursos humanos.

La **Estructura Reducida y Flexible:** Al ser una empresa pequeña (15 empleados operativos y 2 socios), BERTHIX SA posee una estructura organizacional relativamente plana y flexible. Esto permite que las decisiones se tomen de manera más ágil y que las nuevas políticas o procesos se implementen con mayor rapidez en comparación con organizaciones más grandes y burocráticas.

- **Roles Claros para la Implementación:** El plan de acción asigna responsabilidades claras a la Gerencia (Socio Comercial/Técnico, Administración) y al Jefe de Cuadrilla, lo que simplifica la delegación y seguimiento de las tareas.
- **Experiencia Operativa del Dueño:** La participación activa del socio líder del área técnica y la relación con los clientes es una ventaja, ya que tiene un conocimiento profundo de la operación y de las problemáticas en terreno, lo que facilitará la implementación de cambios como la "Negociación de Mejora de Condiciones Contractuales con Clientes Estratégicos".
- **Enfoque en Procesos Existentes:** Muchas de las acciones propuestas, como el fortalecimiento de la comunicación, pueden integrarse en reuniones de cuadrilla ya

existentes o adaptarse a la dinámica actual de trabajo, sin requerir una reestructuración organizacional drástica.

Y los Desafíos y Consideraciones son:

- Capacidad de Gestión de los Jefes de Cuadrilla: Dado que el jefe de cuadrilla es un "empleado más", su capacidad para liderar reuniones semanales o gestionar un plan de reconocimiento puede requerir capacitación adicional en liderazgo y habilidades blandas, tal como se propone en el plan.
- Recursos Humanos Internos: La empresa no parece contar con un área de RRHH formal, lo que implica que los socios deberán asumir directamente muchas de las tareas de gestión de personal, o considerar la posibilidad de una "Consultoría RRHH" externa para el diseño de planes de capacitación y reestructuración de roles.
- Integración con la Operación Diaria: Asegurar que la implementación del plan no interfiera excesivamente con la operación diaria de las cuadrillas y las obras requerirá una planificación cuidadosa y flexibilidad.

### *3. Viabilidad Económica*

La viabilidad económica analiza si la empresa dispone de los recursos financieros necesarios para implementar las acciones propuestas y si los beneficios esperados justifican la inversión.

Y los Beneficios de la Inversión son:

- Reducción de Costos de Rotación: La alta rotación genera costos ocultos significativos (reclutamiento, selección, capacitación de nuevos ingresos, baja productividad durante el período de adaptación, errores, y pérdida de know-how). Al reducir la rotación, la empresa ahorrará considerablemente en estos ítems.
- Aumento de Productividad: Empleados más estables, motivados y capacitados tienden a ser más productivos y a cometer menos errores, lo que impactará positivamente en la eficiencia y la calidad de las obras (ej. "Incremento en la productividad y calidad de las obras").
- Mejora en la Relación con Clientes: Una fuerza laboral más estable y experimentada puede conducir a una mejor ejecución de proyectos, lo que fortalece la relación con clientes clave como Telefónica, Telecentro o Huawei.
- Potencial de Negociación con Clientes: Las acciones propuestas para "Negociar Mejora de Condiciones Contractuales con Clientes Estratégicos" tienen el potencial de mitigar el

impacto de las demoras y mejorar el flujo de ingresos de la empresa, lo que indirectamente apoyará la viabilidad económica del plan salarial.

Y Costos de Implementación:

- Costo del Ingreso Mínimo Garantizado (IMG): Esta es la inversión económica más significativa. El IMG del "80% del promedio mensual de los últimos 6 meses" implica un compromiso financiero fijo en momentos de baja producción. Sin embargo, este costo debe compararse con los altos costos de la rotación actual.
- Incentivos y Bonificaciones: Las "Bonificaciones y Premios por Permanencia y Asistencia" representan un costo adicional, aunque son inversiones directas en la retención y la reducción del ausentismo.
- Costos de Capacitación: El diseño y la implementación de un "Plan de Capacitación Especializada y Certificada" implicará una inversión en cursos, materiales y, posiblemente, consultores externos. No obstante, esto se traduce en un aumento del capital humano de la empresa.
- Implementación de Herramientas: La creación de canales de comunicación o sistemas de reconocimiento puede implicar pequeños costos en herramientas o plataformas, pero suelen ser mínimos en comparación con los beneficios.
- Retorno de la Inversión (ROI): Si bien algunas acciones tienen un costo directo, el retorno de la inversión se verá reflejado en la reducción de la rotación, el aumento de la productividad y la mejora del clima laboral a mediano y largo plazo. Será fundamental monitorear los indicadores de éxito para demostrar este ROI.

En conclusión, la propuesta de Plan de Acción para BERTHIX SA las propuestas son altamente viable. Si bien presenta desafíos, principalmente en el aspecto económico inicial del IMG y la necesidad de apoyo externo en RRHH, estos son superables dada la reconocida problemática de la rotación y el potencial ahorro de costos a futuro. La voluntad gerencial y la estructura flexible de la empresa son factores políticos y organizativos muy favorables para el éxito de la implementación.

La clave residirá en una implementación gradual y un monitoreo constante que permitan ajustar las acciones y demostrar el valor de la inversión a la gerencia.

#### **O - Recomendaciones/ reflexiones.**

- **Enfoque en la Comunicación Transparente y Constante:**

- Aclaración: La "comunicación deficiente" fue un punto clave en el relevamiento de los empleados. La implementación de un "canal de comunicación formal (reuniones + buzón)" es fundamental, pero su éxito dependerá de la transparencia. Es vital que la gerencia explique el *porqué* de los cambios (por ejemplo, el IMG), los *beneficios* para todos, y las *expectativas* realistas.
- Recomendación: Establece una comunicación bidireccional desde el inicio. No solo informen, sino que también escuchen activamente. Realicen reuniones periódicas (al menos mensuales) con las cuadrillas para dar seguimiento a los cambios, resolver dudas y recoger feedback. La presencia de los socios en estas reuniones, mostrando su compromiso, será clave.
- **Gestión de Expectativas y Gradualidad del Cambio:**
  - Aclaración: La implementación del "Mínimo Garantizado Semanal" y otras mejoras generará expectativas. Es importante que los empleados entiendan que los cambios significativos requieren tiempo y esfuerzo sostenido.
  - Recomendación: Comuniquen que se trata de un proceso. Si bien el IMG puede ser rápido de implementar (1 mes), otras acciones como la capacitación certificada o la reestructuración de roles tomarán más tiempo (3 a 9 meses). Celebren los pequeños avances para mantener la motivación durante todo el proceso.
- **Monitoreo Continuo y Flexibilidad para Ajustes:**
  - Aclaración: El "Monitoreo y Evaluación" propuesto (encuesta semestral, seguimiento de rotación) es vital. Sin embargo, no se trata solo de recopilar datos, sino de *actuar* en base a ellos.
  - Recomendación: Utilicen los resultados del monitoreo para realizar ajustes dinámicos al plan. Si una acción no está funcionando como se esperaba, analicen las causas y modifíquela. La flexibilidad es clave en la gestión de personas. Consideren la posibilidad de realizar entrevistas informales periódicas con los empleados más antiguos o con mejor desempeño para obtener insights cualitativos.
- **Desarrollo del Liderazgo Intermedio (Jefe de Cuadrilla):**
  - Aclaración: El Jefe de Cuadrilla es una figura central, pero su rol formalizado en el plan (canal de comunicación, reconocimientos) implica una nueva carga y responsabilidad. Al ser "un empleado más", podría necesitar apoyo.
  - Recomendación: Inviertan en el desarrollo de habilidades de liderazgo específicas para el Jefe de Cuadrilla. Esto puede ser a través de mentoreo por parte de los socios, o pequeñas capacitaciones en gestión de equipos, feedback y resolución

de conflictos. Fortalecer su liderazgo es crucial para la implementación exitosa del plan a nivel operativo.

- **Cultura de Reconocimiento Genuino:**

- Aclaración: El plan incluye "Bonificaciones y Premios por Permanencia y Asistencia", pero el reconocimiento no solo es monetario. La encuesta indicó que "solo el jefe de cuadrilla se siente valorado".
- Recomendación: Fomenten una cultura de reconocimiento más allá de lo económico. Esto incluye el reconocimiento verbal del buen trabajo, el agradecimiento por el esfuerzo, y la visibilidad de los logros individuales o de equipo. Pequeños gestos pueden tener un gran impacto en la motivación y el sentido de pertenencia.

- **Articulación de la Propuesta con la Estrategia de Negocio:**

- Aclaración: La viabilidad económica depende de cómo las mejoras en RRHH impacten el negocio.
- Recomendación: Siempre que sea posible, cuantifiquen el retorno de la inversión (ROI) de estas iniciativas. Mostrar que reducir la rotación no solo mejora el clima, sino que ahorra dinero y aumenta la productividad, fortalecerá el compromiso de la gerencia a largo plazo. Vinculen las mejoras con la capacidad de la empresa de "Negociar Mejoras de Condiciones Contractuales con Clientes Estratégicos".

En conclusión, BERTHIX SA se destaca como una empresa familiar que ha logrado consolidar una posición sólida y un reconocimiento significativo en el mercado. Su trayectoria y la calidad de sus servicios demuestran un potencial inherente para ofrecer no solo productos de excelencia, sino también un entorno de estabilidad y desarrollo laboral para sus colaboradores. Con la implementación estratégica de las propuestas delineadas en este informe, la empresa tiene todas las condiciones para fortalecer aún más el compromiso de su equipo y asegurar la permanencia de un talento valioso, transformando los desafíos actuales en oportunidades de crecimiento sostenible.

Como bien señala Idalberto Chiavenato, "las organizaciones exitosas son aquellas que invierten en su capital humano, reconociendo que las personas son el activo más valioso". Este principio resuena profundamente con el camino que BERTHIX SA está emprendiendo, buscando en sus colaboradores la clave para un futuro próspero y estable.

## P - Bibliografía

1. Eduardo Bueno Campos. LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA Y SU DESARROLLO CIENTÍFICO EN CLAVE MULTIDISCIPLINAR. Catedrático de Economía de la Empresa (Universidad a Distancia de Madrid: UDIMA). p. 3.
2. Luis Alegre y Carmen Galve Górriz, *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional*. p. 11.
3. SÁNCHEZ GIL, M. Concepto económico de empresa. 8º mayor. Compañía Bibliográfica Española, S.A. Madrid, 1964.
4. Sádaba Aguirre, Alfredo y otros. Fundamentos de Economía y Administración de Empresas. Ediciones Pirámide. España, 1992. p. 20
5. Óscar Gutiérrez Aragón. Fundamentos de administración de empresa. 2º edición. Pirámide. España, 2016. p. 40.
6. Convenio de trabajo UOCRA - [https://www.uocra.org/pdf/1ea388\\_junio2011.pdf](https://www.uocra.org/pdf/1ea388_junio2011.pdf)
7. «Contrato». Enciclopedia jurídica. Consultado el 18 de noviembre de 2022
8. Vázquez Vialard, Antonio Luis J. (1982). Tratado del derecho del trabajo (6 tomos). Buenos Aires: Editorial Astrea
9. Francisco Coll Morales, 28 de marzo, 2020 - Rotación de personal. Economipedia.com
10. "Comunicación". Autor: Equipo editorial, Etecé. De: Argentina. Para: Concepto.de. Disponible en: <https://concepto.de/comunicacion/>. Última edición: 26 de mayo de 2022. Consultado: 23 de noviembre de 2022
11. Idalberto Chiavenato (2019, p. 330).
12. Gary Dessler (2015, p. 154).
13. Don Hellriegel (2021, p. 391).
14. William B. Werther (2014, p. 383).
15. R. Wayne Mondy (2010, p.198)
16. Pérez Porto, J., Gardey, A. (21 de abril de 2008). Definición de costo - Qué es, Significado y Concepto. Definicion.de. Recuperado el 25 de noviembre de 2022 de <https://definicion.de/costo/>
17. Pérez Porto, J., Gardey, A. (6 de julio de 2016). Definición de capacitación - Qué es, Significado y Concepto. Definicion.de. Recuperado el 25 de noviembre de 2022 de <https://definicion.de/capacitacion/>

18. Pérez Porto, J., Merino, M. (27 de enero de 2010). Definición de selección - Qué es, Significado y Concepto. Definicion.de. Recuperado el 25 de noviembre de 2022 de <https://definicion.de/seleccion/>
19. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
20. McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
21. Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
22. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
23. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Sistemas de control de gestión* (12ª ed.). McGraw-Hill.
24. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

## ANEXO I – Marco Teórico

Del encuentro con el presidente de la compañía se desprende el planteo de la siguiente problemática;

- **Económica financiera:** Al estar el mercado tan competitivo y tener un amplio potencial de competidores se produce una reducción en las rentabilidades en los proyectos a cotizar para poder obtener la contratación impactando directamente en el desarrollo de la compañía, mayormente las empresas llamadas Pymes nos cuesta acceder a circuitos formales de créditos blandos o bancarios produciendo que se caiga en el sector más informal donde las tasas son mucho más altas y restando directamente las rentabilidades, entrando en un ciclo de costos directos altos y bajas rentabilidades, lo que lleva al constante desequilibrio económico muy difícil de sortear en el día a día.

- **Captación y fidelización de nuevos recursos:** El sector se ve afectado por distintos factores tales como el costo improductivo de un nuevo recurso durante la etapa de capacitación hasta que el mismo puede ser introducido en los proyectos, La dificultad de poder sostener el segmento de la llamada generación líquida ( 21 a 29 años), que muchas veces una vez que pasaron la etapa de capacitación e instrucción; trabajan un tiempo y parten de la empresa buscando nuevas oportunidades laborales que muchas veces ni siquiera es en el mismo sector. Hoy en día el sector en general afronta una problemática muy grande en la disponibilidad de nuevos recursos para afrontar las demandas de trabajo.

- **Variabilidad de demanda de proyectos:** En el sector no hay una demanda constante de proyectos, lo que afecta directamente a la sustentabilidad de los recursos en la empresa, los picos de demanda son muy difíciles de sostener por la falta de los mencionados nuevos recursos y los tiempos de capacitación y las bajas produce que partan recursos ya capacitados, sostenerlos en el tiempo produce una inversión de fondos para no perder la mano de obra especializada y muchas veces finalmente aun así es imposible sostenerlos, no tener una demanda constante hace dificultoso poder llevar un cash-flow y desarrollo de inversiones en nuevas herramientas o equipamientos.

De dicha entrevista también se puede observar que:

La empresa estuvo sin actividad desde fines del 2019 a fines de 2021, por lo cual está llevando a cabo la actualización de todas las obligaciones que quedaron sin cumplir durante ese tiempo. No tienen la intención de incorporar más socios por lo cual esto se realizó con recursos que generó la empresa en esta nueva etapa.

Está abocada a hacer obras de tendido de cables que tienen una duración limitada y no siempre es continua, esto no siempre fue así, hace unos años el flujo de trabajo era continuo y los empleados eran mantenidos en relación de dependencia, con la llegada de la pandemia y las medidas legales que fue adoptado el estado sobre la moneda de cambio, el control de tarifas, la distribución de ganancias, y el envío de divisas al extranjero, las grandes compañías telefónicas (Telecom y Telefónica) tomaron la determinación de no invertir en el desarrollo de las redes de fibra en el país, de hecho las sucursales Argentinas empezaron a desmotar viejos tendido de redes de cobre, que han quedado obsoletos con la llegada de la fibra óptica, y las está vendiendo para financiarse.

Berthix trabaja para estas grandes empresas en forma indirecta, a través de contratistas que auspician de espalda financiera ya que las tareas son pagadas a 60/90 días y las subcontratistas no poseen la estructura para soportar tanto tiempo, también intervienen en la logística de materiales y en la gestión de la documentación. Estas Contratistas, están teniendo problemas para que las grandes telefónicas les paguen los trabajos y están queriendo replicar su forma de cobro en el pago a las subcontratistas como Berthix

En consecuencia, el flujo de trabajo se volvió inconstante, y los trabajos se fueron migrando al ámbito privado como barrios cerrados o al ámbito estatal como los trabajos realizados para la empresa ARSAT (legalmente *Empresa Argentina de Soluciones Satelitales S.A.*) que se obtiene a través de licitaciones públicas y que si bien el margen de ganancia es bueno los tiempos de cierre de obra y presentación de la certificación para el pago son largos. Y sin el cierre de obra son reticentes a asignar nuevos trabajos.

Todo esto hizo difícil mantener los grupos de trabajo, que se transformaron en pequeñas unidades que se autogestionan y van rotando por diferentes empresas con sus vehículos y herramientas, y si bien se dan de alta como personal propio para cumplimentar todos los cursos y requisitos del cliente en documentación, van atados a un porcentaje del trabajo, y cuando este se termina, cobran y buscan un nuevo empleador/socio. Esta metodología se da amparada en el contrato de trabajo de las empresas constructoras agremiadas en la UOCRA. Cada vez que surge una obra nueva se comienza la odisea de intentar captar a estos grupos o armar nuevos con un costo de inversión y capacitación muy altos.

## **Empresa**

Se entiende por empresa a un agente que organiza con eficiencia los factores económicos para producir bienes y servicios para el mercado con el ánimo de alcanzar ciertos

objetivos, es decir, como un conjunto (sistema) de elementos humanos, técnicos y financieros, ordenados según determinada jerarquía o estructura organizativa y que dirige una función directiva o empresario. (1) La empresa es objeto de estudio de la economía de la empresa, tanto en su aspecto material como formal.

Desde una óptica algo más clásica, la empresa se ha de entender como un conjunto ordenado de factores productivos, que tienen como fin la producción de bienes y servicios, es el elemento básico de la producción en un sistema económico.

En general la tarea común para todas las empresas es la realización de una actividad productiva o transformadora: a partir de unos recursos o factores (inputs) obtienen unos productos (outputs, que pueden ser bienes. productos tangibles, o servicios. productos intangibles) de mayor valor o utilidad. Las empresas realizan actividades productivas que crean utilidad (riqueza). en el sentido de que la utilidad de los outputs es superior a la de los inputs.

Este incremento de la utilidad puede manifestarse de distintas maneras:

Alterando las propiedades físicas o químicas de los inputs (actividad productiva: caso del colchón, el coche. el libro o el periódico).

Haciendo a los bienes disponibles en distintos momentos del tiempo (actividad de almacenaje: caso del quiosco).

Cambiando los bienes de lugar (actividad de transponer: caso de una empresa de transportes).

Es decir, la empresa es una "unidad de transformación" de inputs en outputs de forma que se incremente la utilidad. (2)

### **Características**

Para Sánchez Gil, los caracteres definitorios de la empresa en el sistema económico capitalista son los siguientes:

Es una unidad autónoma de producción.

Utiliza trabajo ajeno, además del de empresario.

No produce para el autoconsumo, sino para el mercado.

Su actividad la motiva el lucro (algunos autores no hacen esta distinción, puede no tener como fin el lucro).

Poseedora. en forma y grados diversos de capital.

Sometida a un riesgo.

En la que existe innovación. (3)

Sin embargo, la concepción actual de la empresa en la disciplina asume un enfoque ecléctico entre la visión económica y la visión organizacional proveniente de la administración, es decir, se la considera como unidad económica pero también se pone énfasis en lo organizacional. (4)

### **Elementos de la empresa**

Elementos tangibles:

— Elementos materiales: bienes duraderos, como edificios, terrenos o mobiliarios, y bienes no duraderos, como materias primas o productos acabados.

— Elementos financieros: fondos monetarios necesarios para la puesta en práctica de la actividad.

— Elementos humanos o personales: propietarios del capital, directivos y empleados.

Elementos intangibles, aun cuando no son materiales, muchas veces constituyen el principal activo de la empresa.

— Relacionales: valor de las relaciones de la empresa con el exterior.

— Humanos: conjunto de conocimientos y habilidades que tienen las personas que trabajan en la empresa y que determinan sus posibilidades de trabajar en equipo, desarrollar nuevas ideas, etc.

— Estructurales: se refieren al sistema de organización, a los procedimientos, a las bases de datos y, en definitiva, a todo aquello que conforma la estructura organizativa. Los elementos organizativos hacen referencia a la estructura de la empresa en este sentido. Una adecuada organización de una empresa, es decir, el conjunto de normas que coordinan los medios destinados a obtener el resultado determinado, va a resultar fundamental para el buen funcionamiento y rendimiento de la misma. Tanto los elementos tangibles como los elementos intangibles deben estar organizados. (5)

1. Eduardo Bueno Campos. LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA Y SU DESARROLLO CIENTÍFICO EN CLAVE MULTIDISCIPLINAR. Catedrático de Economía de la Empresa (Universidad a Distancia de Madrid: UDIMA). p. 3.

2. Luis Alegre y Carmen Galve Górriz, *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional*. p. 11.

3. SÁNCHEZ GIL, M. Concepto económico de empresa. 8º mayor. Compañía Bibliográfica Española, S.A. Madrid, 1964.

4. Sádaba Aguirre, Alfredo y otros. *Fundamentos de Economía y Administración de Empresas*. Ediciones Pirámide. España, 1992. p. 20

5. Óscar Gutiérrez Aragón. *Fundamentos de administración de empresa*. 2ª edición. Pirámide. España, 2016. p. 40.

## **Empresa Constructora.**

Es una organización que fundamentalmente posee capacidad administrativa para desarrollar y controlar la realización de obras; capacidad técnica para aplicar procesos y procedimientos de construcción y capital o crédito para financiar sus operaciones.

## **UOCRA- CONVENIO COLECTIVO 577/10**

1.- Establecer un incremento salarial del veinticuatro por ciento (24%) que se aplicará de la siguiente manera: doce por ciento (12%) sobre los salarios básicos de convenio vigentes al 31 de marzo de 2011 que regirá a partir del 01 de abril de 2011; el seis por ciento por ciento (6%) sobre los salarios básicos de convenio del mes de julio de 2011, que regirá a partir del 01 de agosto de 2011, y el seis por ciento (6%) sobre los salarios básicos de convenio del mes de octubre de 2011, que regirá a partir del 01 de noviembre de 2011.- Los incrementos indicados se aplicarán respecto de las distintas categorías previstas en el Convenio Colectivo de Trabajo N° 577/09 conforme las tablas que se adjuntan como Anexo I. 2.- Los valores establecidos en el punto anterior del presente acuerdo absorben y/o compensan hasta su concurrencia todos los incrementos en el nivel de ingreso de los trabajadores otorgados voluntariamente por los empleadores y/o por acuerdos o convenios colectivos, ya sea con carácter remunerativo o no remunerativo, cualquiera sea el concepto, denominación, forma, presupuesto y condiciones de devengamiento, y que no tuvieran por fuente lo dispuesto en el C.C.T. N° 577/09. 3.- Las Partes dejan expresamente establecido que la aplicación de la precedente cláusula de absorción en ningún caso podrá traducirse en una disminución del nivel total de ingreso que, para una prestación laboral equivalente en cuanto a su duración, condiciones de trabajo, régimen de turno y demás condiciones, hubiera percibido cada trabajador alcanzado por el presente acuerdo durante el mes de marzo de 2011 por una jornada normal de trabajo (sin computar horas extraordinarias). 4.- Las partes acuerdan establecer, para los meses de Mayo, Julio, Setiembre y Octubre, el pago de una suma no remunerativa junto con la segunda quincena de los mencionados meses, según se detalla: a) Zona "A". Para el ayudante pesos quinientos diez (\$510), para el medio oficial pesos quinientos sesenta (\$560), para el oficial pesos seiscientos (\$600), y para el oficial especializados pesos setecientos diez (\$710). b) Zona "B". Para el ayudante pesos quinientos sesenta y seis (\$566), para el medio oficial pesos seiscientos veintidós (\$622), para el oficial pesos seiscientos sesenta y seis (\$666), y para el oficial especializado pesos setecientos chenta y ocho (\$788). c) Zona "C". Para el ayudante pesos novecientos cuarenta y cinco (\$945), para el medio oficial pesos novecientos ochenta y cuatro (\$984), para el oficial pesos mil nueve (\$1.009) y para el oficial especializado pesos mil noventa (\$1.090). d) Zona "C

Austral". Para el ayudante pesos mil veinte (\$1.020), para el medio oficial pesos mil ciento veinte (\$1.120), para el oficial pesos mil doscientos (\$1.200), y para el oficial especializado mil cuatrocientos veinte (\$1.420). Las sumas no remunerativas establecidas en el presente artículo serán abonadas a los trabajadores de la siguiente forma: • A todo trabajador activo que se desempeñare durante todo el mes correspondiente al pago se le abonará la suma completa. • A los que hubieren ingresado o egresado durante el transcurso del mes correspondiente al pago se le abonará en forma proporcional al tiempo trabajado. Los montos a pagarse bajo este concepto, habida cuenta su carácter no remunerativo, no se incorporarán a los salarios básicos, ni serán tenidos en cuenta a los efectos del cálculo de horas extras, aguinaldo, vacaciones, fondo de cese laboral y ningún concepto cuyo cálculo module sobre el salario; tampoco estarán sujetos a aportes y contribuciones de la seguridad social, salvo los correspondientes a la Obra Social. 5.-Las partes dejan expresamente aclarado que el adicional por zona desfavorable convenido respecto de las zonas B, C y Austral tiene carácter remunerativo y salarial de conformidad con lo establecido por acuerdo paritario obrante en el Expediente 1.403.216/10 homologado por Resolución ST Nro. 1713/10 del 08 de Noviembre de 2010, por lo que deberá ser tenido en cuenta a los efectos del cálculo de horas extras, aguinaldo, vacaciones, asignación por Fondo de Cese Laboral y cualquier indemnización y/o concepto cuyo cálculo module sobre el salario. Asimismo, dado el referido carácter dicho adicional estará sujeto a aportes y contribuciones de la seguridad social. " 6) Los empleadores comprendidos en el ámbito personal y territorial de aplicación de los Convenios Colectivos de Trabajo N° 577/09 retendrán a todos los trabajadores incluidos en el mismo, en concepto de Aporte Extraordinario Solidario, el uno y medio por ciento (1,50 %) mensual de los salarios sujetos a aportes y contribuciones legales, durante un período de seis (6) meses contados a partir del mes inmediato posterior al de la homologación del presente acuerdo, y la depositará a la orden de UOCRA que la afectará a la realización de acciones de carácter sindical. Se deja aclarado que en el caso de trabajadores afiliados el monto de la cuota sindical absorbe el monto del aporte de solidaridad establecido en el presente, no debiendo realizarse retención por este concepto. Asimismo, dado su carácter de extraordinario, bajo ningún supuesto adquirirá normalidad y habitualidad, aplicándose exclusivamente durante el plazo establecido.- 7) Contribución empresaria extraordinaria para la realización de las acciones sociales asistenciales y de apoyo en lo previsional, culturales o turísticos y esparcimiento realizadas por el Sindicato: Cada Empleador incluido en la presente Convención Colectiva de Trabajo, procederá a pagar por única vez, la cantidad de pesos setenta y seis (\$76) por cada trabajador que integre su plantel al momento de la suscripción de la presente. Queda expresamente aclarado y establecido que esta contribución debe ser imputada, administrada y ejecutada en un todo de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en el Arts. 9

de la Ley Nro. 23.551 y en el Art. 4 de su Decreto Reglamentario Nro. 467/88. El monto finalmente resultante deberá ser integrado por cada empresa en oportunidad del vencimiento de los aportes sindicales del mes siguiente al de vigencia del presente acuerdo, pudiendo ser fraccionado en cuatro cuotas iguales de pesos diecinueve (\$ 19) con vencimiento en las siguientes fechas 11/07/11, 10/08/11, 12/09/11 y 10/10/11. Sea que se opte por el pago único o en cuotas, los importes establecidos deberán ser depositado mediante la boleta oficial – en el casillero “Otros conceptos” - a la orden de UNIÓN OBRERA DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (UOCRA) en la Cuenta N° 83820/01 del Banco Nación Argentina Sucursal Caballito o por la red vigente autorizada para el ingreso de cuotas sindicales. 8) Las Partes convienen que el presente acuerdo tendrá vigencia hasta el 31 de marzo de 2012, con excepción de las cláusulas 4, 6 y 7 que tiene plazos específicos de cumplimiento, y en el marco de la negociación colectiva se comprometen a realizar un seguimiento de las variables del sector y su impacto socioeconómico. 9) Las Partes ratifican el principio de buena fe que rige en la negociación colectiva y asumen el compromiso de mantener la paz social relacionada con el objeto del presente acuerdo, durante la vigencia del mismo. 10) Las Partes solicitan a la autoridad de aplicación que proceda a homologar el presente acuerdo para su aplicación y vigencia. Previa lectura y ratificación, las partes firman cinco ejemplares de idéntico tenor y a un solo efecto. - (6)

Convenio de trabajo UOCRA - [https://www.uocra.org/pdf/1ea388\\_junio2011.pdf](https://www.uocra.org/pdf/1ea388_junio2011.pdf)

## **Contrato**

Un contrato es un acuerdo legal, oral o escrito, manifestado en común entre dos o más personas con capacidad jurídica (partes del contrato), que se vinculan en virtud del mismo, regulando sus relaciones a una determinada finalidad o cosa, y a cuyo cumplimiento pueden compelerse de manera recíproca, si el contrato es bilateral, o compelerse una parte a la otra, si el contrato es unilateral. Es el contrato, en suma, un acuerdo de voluntades que puede generar derechos, obligaciones y otro tipo de situaciones jurídicas relativas; es decir, que solo vinculan a las partes contratantes y, eventualmente, a sus causahabientes. Pero, además del acuerdo de voluntades, algunos contratos exigen, para su perfección, otros hechos o actos de alcance jurídico, tales como efectuar una determinada entrega (contratos reales), o exigen ser formalizados en documento especial (contratos formales), de modo que, en esos casos especiales, no basta con la sola voluntad. De todos modos, el contrato, en general, tiene una connotación patrimonial, incluso parcialmente en aquellos celebrados en el marco del derecho de familia, y es parte de la categoría más amplia de los negocios jurídicos. Es función

elemental del contrato originar efectos jurídicos (es decir, obligaciones exigibles), de modo que a aquella relación de sujetos que no derive en efectos jurídicos no se le puede atribuir cualidad contractual.

En cada país, o en cada estado, puede existir un sistema de requisitos contractuales, diferente en lo superficial, pero el concepto y requisitos básicos del contrato son, en esencia, iguales. La divergencia de requisitos tiene que ver con la variedad de realidades socio-culturales y jurídicas de cada uno de los países (así, por ejemplo, existen ordenamientos en que el contrato no se limita al campo de los derechos patrimoniales, únicamente, sino que abarca también derechos personales y de familia como, por ejemplo, los países en los que el matrimonio es considerado un contrato).

En tanto el contrato es una categoría del acto jurídico, su validez y eficacia no solo están supeditadas a las reglas que regulan tales aspectos del contrato, sino también aquellas reglas relativas a los negocios jurídicos. Por tanto, toda causal de nulidad o anulabilidad de un acto jurídico, lo es también de un contrato.

### **Contrato individual de trabajo**

Un contrato individual de trabajo es un acuerdo de ámbito privado por el que una persona física pacta con la empresa las características de la relación laboral por cuenta ajena, respetando las condiciones mínimas estipuladas en el convenio colectivo correspondiente a la empresa o al sector de la actividad en cuestión. Se distingue del contrato colectivo de trabajo. (8)

7 «Contrato». Enciclopedia jurídica. Consultado el 18 de noviembre de 2022

8- Vázquez Vialard, Antonio Luis J. (1982). Tratado del derecho del trabajo (6 tomos). Buenos Aires: Editorial Astrea

### **Rotación de personal**

La rotación de personal es el proceso por el cual una compañía reemplaza a uno o varios empleados. Movimientos de entrada y salida de trabajadores que no se deben a procesos de salida naturales como la jubilación o el fallecimiento.

Mediante el proceso de rotación de personal hay trabajadores que son contratados (entradas) y trabajadores que son despedidos (salidas). Esto se puede deber a diferentes causas que veremos más adelante. En cualquier caso, la idea fundamental de la rotación de personal es que hay cambios en el personal. Si hay una alta rotación el personal está cambiando, si hay una baja rotación el personal apenas está cambiando.

Aunque suele relacionarse a procesos de entrada y salida de trabajadores en la empresa, también podemos considerar rotación de personal a los procesos de alteración o modificación de los puestos de trabajo.

### **Tipos de rotación de personal**

La rotación de personal no es un proceso inamovible, por lo que se pueda considerar una sola forma de hacerlo. Es decir, los procesos de rotación pueden darse de diferentes formas, generando una relación de tipos de rotación, los cuales son aplicados por las empresas.

*Rotación voluntaria:* Aquella que es motivada por el propio empleado. Es decir, donde el empleado es el que solicita la baja por el motivo que sea.

*Rotación involuntaria:* Aquella en la que es la empresa la que toma la decisión de que el empleado abandone o cambie de posición en la empresa.

*Rotación interna:* Aquella en la que no existe una desvinculación entre el empleado y la empresa. Es decir, el empleado cambia de puesto de trabajo.

*Rotación externa:* Aquella en la que entra o sale un empleado. Es decir, aquella en la que se produce una desvinculación, o vinculación de un trabajador y la empresa.

### **Causas de la rotación de personal**

Existen numerosas causas para que una empresa acometa un proceso de rotación de personal. Es decir, existen múltiples motivos que, como veremos a continuación, pueden provocar un proceso de rotación.

#### **Entre las más comunes se encuentran:**

Un clima laboral negativo.

Salarios no competentes.

Proceso de selección inadecuado.

Faltas de desarrollo profesional.

Falta de motivación laboral.

La no consecución de los objetivos preestablecidos.

Mala supervisión del trabajo.

### Consecuencias de la rotación de personal

Si poseemos una alta rotación de personal en la empresa, como todo, esto tiene unas consecuencias para la misma. A continuación, veremos las consecuencias de una elevada tasa de rotación de personal para una compañía.

### Entre las consecuencias más comunes cabría destacar:

Costes asociados a los procesos de rotación.

Incrementos de la motivación.

Inseguridad en los empleados.

Impacto en la imagen comercial.

Incrementos en la productividad.

Cambios en el clima laboral.

Cambios en equipos de personal.

Como vemos, estas pueden ser algunas de las consecuencias que se producen al realizar procesos de rotación de manera continuada. Como vemos, las consecuencias pueden ser positivas y negativas, pero el resultado depende mucho de la gestión y el control realizado sobre los procesos de rotación.

¿Qué es y cómo se calcula el índice de rotación de personal?

El índice de rotación de personal es el indicador que mide la relación entre los trabajadores que se incorporan a la empresa, así como de los que salen. Este indicador nos da un porcentaje que nos permite conocer si nuestra rotación de personal es elevada o, por el contrario, escasa.

Para calcular el índice debemos aplicar la siguiente fórmula:

$$((X-Y)/Z)*100= IRP$$

Donde:

X: Número de empleados que se han incorporado en el último año.

Y: Número de empleados que han sido despedidos en el último año.

Z: Número total de empleados en la empresa.

IRP: Índice de rotación de personal.

Si queremos contabilizar la rotación en los puestos de trabajo, basta con sumar los empleados que han cambiado de puestos de trabajo como si de un despido se tratase.

Para interpretar los resultados, debemos saber simplemente dos cosas:

En primer lugar, si el índice nos da un resultado elevado, podríamos decir que no se está adoptando una buena estrategia para la selección de empleados, lo que nos lleva a tener que rotarlos de forma constante. Esto podría provocar daños en nuestra empresa como pérdidas de productividad o mala reputación de marca.

En segundo lugar, si el índice nos da un resultado bajo, menor a un 2%, esto quiere decir que estamos estabilizando nuestra plantilla. Es decir, que estamos fidelizando a nuestros empleados. No obstante, debemos tener cuidado, pues, compaginándolo con otros indicadores como el de productividad, un índice de rotación bajo también podría reflejar que nuestra plantilla se muestra estancada.

### Ejemplo

Tenemos una empresa que posee 500 trabajadores. Esta, en el año presente, contrata a 100 empleados. A la vez que, por otro lado, ha despedido a 5 empleados y, también, ha cambiado a otros 5 de posición.

Si hacemos el cálculo obtenemos lo siguiente:

$$((100-10)/500)*100 = 18\%.$$

Esto muestra que, para el ejemplo citado, la rotación de personal es del 18%. Es decir, una rotación muy elevada. En este caso, justificada por el incremento de personal que ha realizado en el presente año. (9)

## **Comunicación**

Explicamos qué es la comunicación, sus tipos, funciones, elementos y características. Además, qué son los medios de comunicación.

La comunicación verbal es exclusiva del ser humano.

### **¿Qué es la comunicación?**

La comunicación es la transmisión de información entre dos o más individuos. Todos los seres vivos presentan alguna forma de comunicación, ya sean señales químicas, sonidos o gestos. Sin embargo, la capacidad para transmitir significados complejos a través del lenguaje distingue a la comunicación humana de otras formas de comunicación animal.

Como fenómeno común a todos los seres vivos, la comunicación también es abordada desde las ciencias biológicas. En este caso, se trata de una función fundamental en el desarrollo de la vida en sus diferentes niveles, desde el nivel celular a los niveles de los individuos, las poblaciones y las comunidades biológicas.

El ser humano aprendió a replicar el proceso natural de la comunicación mediante la tecnología: los sistemas informáticos, por ejemplo, se pueden comunicar entre sí de manera automática.

El uso de la tecnología ha llevado a ampliar el concepto de comunicación, incluyendo en él aspectos técnicos. De este modo, por ejemplo, se entiende que, por comunicación, además del intercambio de información, la transmisión de datos, la conexión de dispositivos y el control recíproco entre los componentes de un dispositivo.

La comunicación es materia de estudio de numerosas disciplinas, como la lingüística, la antropología, la sociología y la psicología, entre otras.

### **Características de la comunicación**

A grandes rasgos, la comunicación se caracteriza por:

- Presencia de un emisor y un receptor. Para que se produzca la comunicación, debe haber alguien que dirija un mensaje a otro. A su vez, si nadie recibe el mensaje, la comunicación no se realiza.

- Intercambio de información. En toda comunicación, las partes involucradas dan y reciben conocimientos, experiencias, sentimientos y, en general, algún tipo de significado.

- Mediatez. La comunicación puede establecerse de manera directa e inmediata, es decir, cara a cara, o de manera indirecta y diferida, o sea, a través de medios como la carta, el correo electrónico o el mensaje de voz, entre otros.

- Retroalimentación. A lo largo del proceso de comunicación, los roles del receptor y del emisor se suelen intercambiar.

- Búsqueda de respuesta. Si bien puede tener muy variados propósitos, la comunicación casi siempre tiene el objetivo de provocar una respuesta deseada en el interlocutor o los interlocutores.

- Irreversibilidad. Una vez que se ha comunicado algo, no es posible eliminarlo: no hay “vuelta atrás” en la comunicación.

- Irrepetibilidad. Un acto comunicativo es único e irrepetible. A pesar de que un mensaje pueda ser dicho más de una vez, las circunstancias en las que se transmite nunca son las mismas.

### **Importancia de la comunicación**

No existe forma de vida que no se comunique de un modo u otro. Se trata, por lo tanto, de un proceso fundamental de la existencia.

Sin comunicación no existirían la sociedad, el conocimiento ni la cultura. En la medida en que permite el intercambio de ideas y el acceso a diversos puntos de vista, la comunicación:

Evita los malentendidos y ayuda a resolver conflictos.

Fomenta la creatividad.

Permite establecer normas de convivencia para organizar la vida social.

Proporciona información que guía a las personas para tomar decisiones.

Transmite las tradiciones y los valores culturales.

La comunicación desempeña un papel central en cualquier organización, ya se trate de una empresa, una institución académica o una agencia gubernamental. Entre otras razones, esto se debe a que la comunicación:

Impulsa el intercambio de conocimientos y la innovación.

Promueve la formación de equipos.

Mejora el rendimiento y el clima de trabajo.

Contribuye a gestionar las crisis a través del diálogo y la aceptación de diferentes opiniones.

Además, gracias a la tecnología se han diseñado mecanismos para amplificar o modular la comunicación, superando grandes distancias espaciales e incluso temporales.

### **Tipos de comunicación**

La comunicación puede clasificarse de acuerdo a los mecanismos que emplea para transmitir el mensaje, en:

- **Comunicación verbal**. Es aquella que se da mediante la palabra, o sea, mediante signos lingüísticos. Puede ser oral o escrita.

- **Comunicación oral**. Es la que se realiza a través de la palabra hablada, ya sea cara a cara o a través de algún medio auditivo, como el teléfono, los mensajes de voz o la radio.

- **Comunicación escrita**. Es la que tiene lugar a través de la palabra escrita y cualquier otro código escrito (por ejemplo, un pictograma). A diferencia de la comunicación oral, que puede ser inmediata (por ejemplo, en una conversación telefónica o cara a cara), la comunicación escrita es siempre diferida en el tiempo y el espacio. Además, es duradera, al contrario de gran parte de la comunicación oral, que es efímera.

- **Comunicación no verbal**. Es aquella que no depende de la palabra para transmitir su mensaje, sino de gestos, movimientos o sonidos. La comunicación de los animales está en esta categoría, así como el llamado "lenguaje corporal" de los seres humanos.

- **Comunicación bioquímica**. Son las formas de comunicación que dependen de la transmisión y recepción de señales químicas, tal y como ocurre dentro de nuestro propio organismo. Obviamente, este tipo de comunicación es también una forma no verbal.

La comunicación también se puede clasificar teniendo en cuenta los participantes o actores involucrados. En este caso, se distingue entre la comunicación interpersonal, grupal o masiva.

- Comunicación interpersonal. Es la que se establece entre dos o más personas. Tradicionalmente, las personas se encuentran físicamente próximas, de manera tal que cada participante puede utilizar sus sentidos en el intercambio comunicacional. Implica el uso de formas de comunicación verbales y no verbales.

- Comunicación grupal. Es la que se establece dentro de un grupo particular; típicamente, ese grupo es la familia.

- Comunicación masiva. Es la que se establece entre un único emisor y un gran número de receptores (una audiencia), empleando para ello una tecnología como canal de comunicación (prensa, radio, internet, etc.).

### **Elementos de la comunicación**

En la comunicación se puede distinguir una serie de elementos o factores. Estos elementos son inherentes al proceso comunicativo, y si falta uno de ellos, la comunicación no se produce.

Los elementos de la comunicación son:

- Emisor. Es el que inicia el acto comunicativo, a través de la producción y transmisión de un mensaje. Por ejemplo: un hablante, un locutor de radio o un animal que gruñe.

- Receptor o destinatario. Es el que capta el mensaje y es capaz de decodificarlo, comprenderlo, y recomponer así el mensaje. Por ejemplo: alguien que escucha hablar a otra persona de modo directo o a través de la radio, o un animal que percibe el gruñido de otro.

- Mensaje. Es la información misma que se transmite, sea del tipo que sea. Por ejemplo: una petición de ayuda, una publicidad radial o una advertencia de un animal a otro de que está traspasando territorio ajeno.

- Código. Es el sistema de signos y reglas utilizado para elaborar el mensaje. El lenguaje, oral u escrito, es el principal código utilizado por los seres humanos, pero no es el único. Ejemplos de otros tipos de código son las señales de tránsito, los gestos que expresan significados compartidos o los sonidos musicales.

- Canal. El canal de comunicación es el medio físico empleado para transmitir el mensaje. Remite tanto al fenómeno natural (aire, luz, sonido) como al dispositivo tecnológico empleado (papel, radio, televisión).

- Contexto. Es la situación o el conjunto de circunstancias en el que se produce la comunicación y que influyen en la producción del mensaje y en su recepción e

interpretación. Por ejemplo, según el contexto, un mensaje como “Iré a buscarte” puede ser una promesa o una amenaza.

### **Funciones de la comunicación**

La comunicación tiene diversas funciones. Estas funciones no se excluyen entre sí: por el contrario, frecuentemente se solapan o superponen. Algunas de ellas son:

- Función informativa. Cuando tiene como propósito principal compartir una información más o menos objetiva, esto es, describir un aspecto de la realidad o señalar un elemento del mundo real.

- Función formativa. Cuando se propone incidir sobre el receptor con fines pedagógicos o de enseñanza, para transmitir hábitos, ideas o convicciones.

- Función persuasiva. Cuando busca convencer al interlocutor de que adopte un punto de vista o que lleve a cabo algún tipo de acciones determinadas.

- Función expresiva. Cuando la comunicación está centrada en la transmisión de impresiones subjetivas, sentimientos o emociones.

- Función estética. Cuando se busca comunicar un mensaje que provoque un placer estético, como ocurre con la poesía y, en general, el arte.

- Función de integración social. Cuando el objetivo primordial de la comunicación es establecer un vínculo con otro u otros individuos.

### **Barreras de la comunicación**

Se denomina barreras de la comunicación a aquellos eventos, condiciones o determinantes que, en lugar de favorecer la realización de la comunicación, la entorpecen o la impiden, saboteando la eficacia de la transmisión del mensaje. Pueden ser de distinto tipo y depender de distintos elementos comunicativos. Por ejemplo:

- Barreras del emisor. Le impiden al emisor codificar o transmitir el mensaje de la manera más apropiada, o que dificultan el inicio mismo del acto comunicativo. Por ejemplo: los defectos de habla.

- Barreras del receptor. Le impiden al receptor captar correctamente el mensaje emitido. Por ejemplo: desconocimiento o desinterés en el tema del mensaje.

- Barreras del canal. Son propias del medio físico a través del cual se transmite el mensaje. Por ejemplo: el ruido ambiental, los cortes o las fallas en una comunicación telefónica.

## **Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional, también conocida como comunicación corporativa, es el conjunto de formas de comunicación en los distintos tipos de organizaciones: empresas, instituciones educativas, organizaciones no gubernamentales, etc.

En el marco de una organización, la comunicación es entendida de un modo amplio, no solo como la transmisión de mensajes entre un emisor y un receptor, sino como un proceso complejo de construcción de sentidos, intercambios de experiencias y acuerdos de reglas de trabajo y convivencia.

Se reconocen distintos tipos de comunicación organizacional. Según el ámbito en que se desarrolla, la comunicación organizacional se clasifica en:

- **Comunicación interna.** Es la que se establece entre los miembros de la organización, ya sea de igual o de diferente jerarquía. De acuerdo con el flujo o la dirección de la comunicación, la comunicación interna se clasifica, a su vez, en descendente, ascendente u horizontal.

- **Comunicación descendente.** Es la emitida por los niveles altos hacia el resto de la organización. Forman parte de este tipo de comunicación las instrucciones y órdenes para la ejecución de las tareas. Incluye también la comunicación de la cultura organizacional.

- **Comunicación ascendente.** Es la que fluye desde los niveles bajos de la organización hacia los más altos. Ejemplos de este tipo de comunicación son los proyectos o informes que los empleados envían a sus superiores.

- **Comunicación horizontal.** Es la que se establece entre miembros de igual nivel jerárquico, ya sean de una misma área o de diferentes áreas. Se emplea en las reuniones de trabajo, notas, debates.

- **Comunicación externa.** Es la destinada a las personas que no pertenecen a la organización (clientes, proveedores, competidores, agencias del gobierno, etc.). Atendiendo a su destinatario, se clasifica en:

- **Comunicación comercial.** Incluye la comunicación dirigida a clientes y proveedores, que se articula en campañas publicitarias y estrategias de presentación de productos o servicios.

- **Comunicación pública.** Está orientada a la relación de las organizaciones con los gobiernos y los organismos públicos no estatales. Comprende las presentaciones realizadas para dar cumplimiento a leyes y normativas.

Finalmente, la comunicación organizacional también se clasifica, según su registro o grado de formalidad, en:

- Comunicación formal. Es la que emite la organización mediante manuales, protocolos, comunicados y también mediante publicidades. Suele elaborarse cuidadosamente.

- Comunicación informal. Corresponde a la que se establece en las interacciones cotidianas de los miembros de la organización. Se trata, por lo tanto, de una modalidad de la comunicación interna.

### **Medios de comunicación**

En términos generales, los medios de comunicación son los instrumentos o dispositivos tecnológicos utilizados para la comunicación. Dentro de los elementos que intervienen en el proceso comunicativo (emisor, receptor, canal, código, mensaje) constituyen un tipo de canal.

Existen medios de comunicación interpersonal y masiva.

- Medios de comunicación interpersonal. Son aquellos que permiten la interacción entre un receptor y uno o más receptores. En la práctica, funcionan como extensiones de la comunicación directa, cara a cara. El teléfono, el correo postal, el correo electrónico y el chat son ejemplos de medios de comunicación interpersonal.

- Medios de comunicación masiva. Son aquellos en los que un emisor envía un mensaje a un gran número de receptores. A diferencia de los medios de comunicación interpersonales, la comunicación se realiza típicamente de manera unidireccional, desde el emisor a los receptores (aunque el surgimiento de internet ha modificado este circuito, haciendo del receptor un sujeto activo). Son ejemplos de medios de comunicación masiva el periódico, el cine, la televisión, etc.

### **Ciencias de la Comunicación**

Se conoce con el nombre de Ciencias de la Comunicación al estudio de los diferentes aspectos de la comunicación humana. Es un área interdisciplinaria en el que confluyen conceptos y teorías provenientes de la sociología, la semiótica, la psicología, la antropología y la lingüística, entre otras disciplinas.

A partir de los aportes recibidos, las Ciencias de la Comunicación construyen sus propias herramientas de análisis del fenómeno comunicativo.

El campo de aplicación de las Ciencias de la Comunicación incluye, entre otras áreas, el periodismo, la comunicación empresarial, la publicidad y el marketing, la comunicación institucional y la comunicación política.

Dado que la comunicación está presente en todas las esferas de la actividad humana, en los últimos años los estudios y las prácticas relacionadas con las Ciencias de la Comunicación se han ampliado a numerosos ámbitos, como la medicina, la economía, las fuerzas armadas, internet y la comunicación del conocimiento científico. (10)

10. "Comunicación". Autor: Equipo editorial, Etecé. De: Argentina. Para: Concepto.de. Disponible en: <https://concepto.de/comunicacion/>. Última edición: 26 de mayo de 2022. Consultado: 23 de noviembre de 2022 - Fuente: <https://concepto.de/comunicacion/#ixzz7ITwnIHrd>

## **CAPACITACION**

Definición de capacitación según Idalberto Chiavenato

«La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.» (11)

11 Idalberto Chiavenato (2019, p. 330).

Definición según Gary Dessler

«Proceso para enseñar a los empleados nuevos o en activo las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo» (12)

12 Gary Dessler (2015, p. 154).

Definición según Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum

«Capacitación se refiere a las actividades que ayudan a los colaboradores a superar las limitaciones y mejorar su desempeño en los puestos que poseen» (13)

13 Don Hellriegel (2021, p. 391).

Definición según William B. Werther y Keith Davis

«Desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles de personal» (14)

14 William B. Werther (2014, p. 383).

Definición según R. Wayne Mondy

«Actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales» (15)

15 R. Wayne Mondy (2010, p.198)

Se denomina capacitación al acto y el resultado de capacitar: formar, instruir, entrenar o educar a alguien. La capacitación busca que una persona adquiera capacidades o habilidades para el desarrollo de determinadas acciones.

Por ejemplo: “Mañana habrá una jornada de capacitación para el personal de enfermería del hospital municipal”, “Cuando me contrataron, tuve un mes de capacitación antes de empezar a atender al público”, “No creo que Gómez deba ser el director técnico del seleccionado nacional: no tiene la capacitación suficiente”.

*Enseñanza*

La capacitación de directivos y empleados es importante en el ámbito corporativo.

Capacitación en empresas

La idea de capacitación aparece en diferentes contextos. Las empresas suelen destinar recursos para capacitar a sus empleados: a mayor capacitación de los trabajadores, mejores resultados en cuanto a la productividad, la satisfacción del cliente, etc. De acuerdo al caso, la capacitación puede incluir la enseñanza de un idioma, la formación en un sistema informático u otro tipo de instrucción.

Es importante señalar que la necesidad de aplicar procesos de capacitación en las empresas comienza cuando se detecta una diferencia entre los conocimientos que tienen los trabajadores y los que deberían tener para llevar a cabo sus tareas. Para evidenciar dicha falta de equilibrio se suelen realizar evaluaciones de desempeño con una cierta frecuencia.

En la actualidad, en muchas empresas ya no existen los puestos de trabajo definidos de forma estática, ya que los constantes cambios en la organización suelen llevar a los empleados a cubrir varios campos. Si bien esto no significa que cada persona deba tener más de una especialidad, las exigencias del mercado y las fechas de entrega ajustadas no siempre pueden satisfacerse con una actividad normal y ordenada.

## *Aprendizaje*

La capacitación favorece el aprendizaje y la adquisición de habilidades.

### Etapas del proceso

La capacitación en el ámbito empresarial debe aplicarse en diferentes etapas, cada una con sus propias características y necesidades, y en todos los casos se trata de una inversión invaluable de tiempo, energía y dinero. Veamos las cuatro principales:

\* inducción: se trata de la capacitación que la empresa brinda a los trabajadores cuando ingresan, antes de que comiencen con su normal desempeño. Por lo general, los responsables de esta fase de instrucción son los supervisores, ya que sólo ellos saben exactamente qué conocimientos y habilidades necesitan los miembros de sus equipos. Para que la acción sea planificada y uniforme, las pautas deben ser plasmadas por escrito;

\* entrenamiento: esta capacitación la recibe el personal operativo, generalmente en el mismo lugar de trabajo, cuando surgen nuevas tecnologías o funciones que la compañía espera que conozca y domine como parte de sus tareas cotidianas;

\* formación básica: se lleva a cabo en empresas de un cierto nivel, y consiste en capacitar a personas jóvenes con una preparación especial, con conocimientos generales de toda la organización, para luego destinarlas a diferentes puestos;

\* desarrollo de jefes: es uno de los emprendimientos más difíciles, ya que este tipo de capacitación busca formar actitudes, más que brindar habilidades o conocimientos. Mientras que en los demás procesos se involucra la gerencia, en éste es necesaria la acción de la gerencia general y de los niveles más altos de la compañía. (16)

16 Pérez Porto, J., Gardey, A. (6 de julio de 2016). Definición de capacitación - Qué es, Significado y Concepto. Definicion.de. Recuperado el 25 de noviembre de 2022 de <https://definicion.de/capacitacion/>

## **COSTO**

El costo o coste es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Al determinar el costo de producción, se puede establecer el precio de venta al público del bien en cuestión (el precio al público es la suma del costo más el beneficio).

El costo de un producto está formado por el precio de la materia prima, el precio de la mano de obra directa empleada en su producción, el precio de la mano de obra indirecta

empleada para el funcionamiento de la empresa y el costo de amortización de la maquinaria y de los edificios.

### Coste

Al desembolso económico necesario para fabricar un producto o brindar un servicio se lo denomina costo.

### **Los costos de una empresa**

Los especialistas afirman que muchos empresarios suelen establecer sus precios de venta en base a los precios de los competidores, sin antes determinar si éstos alcanzan a cubrir sus propios costos. Por eso, una gran cantidad de negocios no prosperan ya que no obtienen la rentabilidad necesaria para su funcionamiento. Esto refleja que el cálculo de los costos es indispensable para una correcta gestión empresarial.

El análisis de los costos empresariales permite conocer qué, dónde, cuándo, en qué medida, cómo y por qué pasó, lo que posibilita una mejor administración del futuro.

En otras palabras, el costo es el esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo operativo (el pago de salarios, la compra de materiales, la fabricación de un producto, la obtención de fondos para la financiación, la administración de la empresa, etc.). Cuando no se alcanza el objetivo deseado, se dice que una empresa tiene pérdidas. (16)

16 Pérez Porto, J., Gardey, A. (21 de abril de 2008). *Definición de costo - Qué es, Significado y Concepto*. Definicion.de. Recuperado el 25 de noviembre de 2022 de <https://definicion.de/costo/>

### **SELECCIÓN**

El concepto de selección tiene su origen en el vocablo latino selectio. Se trata de la acción y efecto de elegir a una o más personas o cosas entre otras. Aquello que se selecciona, se separa del resto por preferencia de quien elige.

Por ejemplo: “Tenía varias opciones disponibles para mi vestuario de esta noche, pero mi selección fue un pantalón negro y una camisa blanca”, “La selección de las mejores canciones de jazz de la década incluyó numerosas composiciones de artistas norteamericanos”.

### Un mecanismo evolutivo

Se denomina selección natural al mecanismo evolutivo que se caracteriza por la reproducción diferencial de los genotipos de una población biológica. El medio ambiente favorece o dificulta la reproducción de los organismos vivos, lo que da lugar a esta selección. La selección natural, por lo tanto, constituye la principal del origen de las especies y de la adaptación al medio.

La mencionada selección natural podemos establecer que fue el gran descubrimiento y la más importante aportación que realizó al ámbito científico el naturalista inglés Charles Darwin. Aquella la planteó, analizó y presentó a través de obras tales como “El origen de las especies por medio de la selección natural o la preservación de las razas preferidas en la lucha por la vida” (1859).

Sin embargo, no fue el único trabajo donde mostró sus teorías. De igual modo, podríamos destacar al titulado “El origen del hombre y de la selección en relación al sexo” o “La expresión de las emociones en los animales y en el hombre”.

### Recursos humanos

La selección de personal permite contratar a un trabajador para cubrir un puesto.

### La selección de personal

No obstante, tampoco hay que pasar por alto el hecho de que dentro del ámbito laboral también se hace uso de este término. En concreto, se habla de lo que se conoce como selección de personal, que es el proceso mediante el cual se eligen a las personas que pasarán a formar parte de una empresa al ocupar un puesto de trabajo determinado.

El Departamento de Recursos Humanos es el que se encarga de realizar una selección de los candidatos que optan a ocupar la plaza libre de entre el amplio conjunto de currículums que tiene en su poder. Así, tras elegir a los que se consideran los más apropiados para el cargo, realiza una entrevista personal o grupal para descubrir los conocimientos, capacidades y cualidades de los mismos. Con este conjunto de datos será como finalmente elegirá a la persona más adecuada para pasar a formar parte de la empresa. (18)

## **Teorías Motivacionales en el Ámbito Organizacional**

La motivación es un pilar fundamental en el comportamiento organizacional, influenciando directamente la productividad, el compromiso y la satisfacción de los empleados. Diversas teorías han intentado explicar qué impulsa a los individuos a actuar de determinada manera en el entorno laboral.

### **Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959)**

La Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg, también conocida como la Teoría de Motivación e Higiene, postula que existen dos conjuntos de factores distintos que afectan la satisfacción e insatisfacción laboral. Los factores de higiene (o extrínsecos) no generan motivación por sí mismos, pero su ausencia provoca insatisfacción. Estos incluyen el salario, las condiciones de trabajo, la seguridad laboral, las políticas de la empresa y la supervisión. Si están presentes y son adecuados, evitan la insatisfacción, pero no necesariamente producen satisfacción.

Por otro lado, los factores motivadores (o intrínsecos) son aquellos que, si están presentes, generan satisfacción y motivación. Estos se relacionan directamente con el contenido del trabajo e incluyen el reconocimiento, el logro, la responsabilidad, el avance y el crecimiento personal. Herzberg argumenta que para motivar a los empleados, las organizaciones deben enfocarse en enriquecer el trabajo a través de estos factores intrínsecos.

Cita: Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons. (Referencia general a la obra donde se introduce la teoría, por ejemplo, pp. 59-83 para la discusión de los hallazgos clave).

### **Teoría de la Equidad de Adams (1965)**

La Teoría de la Equidad de John Stacey Adams sostiene que la motivación en el trabajo está intrínsecamente ligada a la percepción de equidad y justicia en las recompensas en comparación con los esfuerzos realizados. Los individuos evalúan su situación laboral comparando sus aportaciones (esfuerzo, habilidades, tiempo) y resultados (salario, reconocimiento, beneficios) con los de otros compañeros que perciben como similares.

Si la relación entre sus aportaciones y resultados es percibida como equitativa en comparación con la de otros, la persona se sentirá satisfecha y motivada. Sin embargo, si perciben una inequidad (ya sea por sobre-recompensa o sub-recompensa), experimentarán tensión o disonancia, lo que los llevará a intentar restaurar la equidad, modificando sus aportaciones, buscando cambiar sus resultados, distorsionando cognitivamente las percepciones o incluso abandonando la situación.

Cita: Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press. (La teoría se desarrolla a lo largo de este capítulo).

### **Teoría de la Expectativa de Vroom (1964)**

La Teoría de la Expectativa de Victor Vroom es una teoría cognitiva de la motivación que sugiere que los individuos eligen un curso de acción entre varias alternativas basándose en sus expectativas de que una acción particular conducirá a un resultado deseado. Esta teoría se basa en tres componentes clave:

Expectativa: Es la creencia de que el esfuerzo aplicado resultará en un buen desempeño. Por ejemplo, si me esfuerzo, ¿lograré la meta?

Instrumentalidad: Es la creencia de que un buen desempeño llevará a un resultado deseado o recompensa. Por ejemplo, si logro la meta, ¿obtendré el ascenso?

Valencia: Es el valor emocional o el atractivo que el individuo le da a la recompensa o resultado. Por ejemplo, ¿cuánto valoro realmente ese ascenso?

Según Vroom, la fuerza motivacional para realizar un acto es el producto de la Expectativa, la Instrumentalidad y la Valencia (Motivación = Expectativa x Instrumentalidad x Valencia). Si cualquiera de estos factores es cero, la motivación será cero.

Cita: Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons. (La teoría se explica en detalle a lo largo de la obra, por ejemplo, ver Capítulos 3 y 4).

## **Estructura y Dinámicas Organizacionales**

### **La Estructura Simple de Mintzberg**

Henry Mintzberg, en su tipología de estructuras organizacionales, describe la "Estructura Simple" como aquella que se caracteriza por una baja formalización, poca o ninguna departamentalización, y una autoridad centralizada en la cima (la dirección o los fundadores). La coordinación se logra principalmente a través de la supervisión directa. Es una configuración común en empresas jóvenes y pequeñas, o en aquellas que operan en entornos dinámicos y simples.

Sus principales ventajas radican en su agilidad, flexibilidad y capacidad de adaptación rápida a los cambios. Sin embargo, sus desventajas incluyen la sobrecarga del ápice estratégico, la falta de desarrollo gerencial intermedio y una limitada capacidad para manejar la complejidad o un crecimiento significativo sin perder eficiencia o control.

Cita: Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall. (Ver Capítulo 8, "The Simple Structure", pp. 306-328, o su desarrollo a lo largo de la obra).

### **Riesgos de la Informalidad en Comunicación y Mando (Chiavenato)**

Idalberto Chiavenato, reconocido autor en administración de recursos humanos y organizacional, subraya la importancia de una comunicación clara y canales formales dentro de las organizaciones. La informalidad excesiva en la comunicación y la falta de formalización en las estructuras de mando pueden generar confusión, malentendidos, duplicidad de tareas y una erosión de la autoridad de los mandos intermedios o jefes directos. Esto ocurre cuando las órdenes provienen de diferentes fuentes sin un protocolo establecido, afectando la eficiencia operativa y el clima organizacional.

Cita: Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (11a ed.). McGraw-Hill Interamericana. (Consultar capítulos relacionados con Comunicación Organizacional y Estructura Organizacional).

### **Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERRHH)**

La forma en que las organizaciones se comunican y gestionan sus recursos humanos es crucial para su éxito y para el bienestar de sus empleados.

### **Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERRHH)**

La Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERRHH) es un enfoque que alinea las políticas y prácticas de recursos humanos con los objetivos y la estrategia general de la organización. No se limita a funciones administrativas como la nómina o la contratación, sino que busca que el capital humano se convierta en una ventaja competitiva sostenible.

La GERRHH implica planificar, implementar y evaluar políticas y prácticas de RRHH que contribuyan directamente al logro de las metas estratégicas del negocio. Esto incluye la adquisición de talento, el desarrollo y la capacitación, la gestión del desempeño, la compensación y beneficios, las relaciones laborales y la gestión del cambio, todo ello integrado para apoyar la visión de la empresa.

Cita: Un texto fundamental en la materia es: Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Organizational Strategy and Organizational Level as Determinants of Human Resource Management Practices. *Human Resource Management*, 26(1), 113-129. (Este artículo seminal sentó las bases para la GERRHH. Para un libro de texto más completo: Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press).

### **Gestión del Reclutamiento y Selección Eficiente (Dessler)**

Gary Dessler, en sus trabajos sobre Administración de Recursos Humanos, enfatiza que un proceso de reclutamiento y selección eficiente es fundamental para el éxito organizacional. Un proceso robusto no se limita a cubrir vacantes, sino que busca atraer y evaluar sistemáticamente a los candidatos para asegurar una adecuada alineación técnica, actitudinal y cultural con la organización. Esto implica la aplicación de métodos estructurados como entrevistas (estructuradas o semiestructuradas), pruebas de habilidades, evaluaciones psicométricas y verificaciones de referencias.

La ausencia de un proceso formal y la informalidad en la selección de personal, como la falta de entrevistas o inducción, puede llevar a contrataciones inadecuadas, una mayor rotación temprana y costos adicionales de capacitación, lo que afecta la estabilidad operativa y la calidad del servicio.

Cita: Dessler, G. (2015). Administración de Recursos Humanos (14a ed.). Pearson Educación. (Consultar capítulos relacionados con Reclutamiento y Selección de Personal).

## **Factores Clave para el Compromiso y Bienestar del Empleado**

### **Marca Empleadora (Employer Branding)**

La Marca Empleadora se refiere a la reputación de una empresa como empleador y a su propuesta de valor para el empleado (EVP). Es la forma en que una organización se presenta a los empleados actuales y futuros, destacando por qué es un lugar deseable para trabajar. Una marca empleadora sólida atrae a los mejores talentos, reduce los costos de contratación y mejora la retención de empleados.

Implica comunicar de manera consistente y auténtica la cultura, los valores, el ambiente de trabajo, las oportunidades de desarrollo y los beneficios que ofrece la empresa. La marca empleadora no es solo una estrategia de marketing, sino un reflejo de la realidad interna de la organización.

Cita: Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. (Artículo que popularizó el concepto. Para una perspectiva más moderna y práctica: Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517).

### **Calidad de Vida Laboral (CVL)**

La Calidad de Vida Laboral (CVL) es un concepto multifacético que se refiere al bienestar general de los empleados en el lugar de trabajo. Abarca diversos aspectos que contribuyen a un ambiente de trabajo positivo y saludable, donde los empleados se sienten valorados, respetados y tienen oportunidades de crecimiento.

Los componentes clave de la CVL incluyen: un ambiente de trabajo seguro y saludable, el equilibrio entre vida laboral y personal, el desarrollo de carrera, la compensación justa, la participación en la toma de decisiones, las relaciones interpersonales positivas, la autonomía y la posibilidad de realizar un trabajo

significativo. Una alta CVL conduce a una mayor satisfacción, compromiso, productividad y menor rotación de personal.

Cita: Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What Is It? Sloan Management Review, 15(1), 11-21. (Artículo influyente que definió tempranamente el concepto. Para una perspectiva más contemporánea: Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. Social Indicators Research, 55(3), 241-302).

## **La Rotación de Personal y sus Implicaciones**

### **Rotación de Personal (Coll Morales)**

Coll Morales (2020) define la rotación de personal como el proceso por el cual una empresa reemplaza a uno o varios empleados que han abandonado la organización. Este fenómeno puede ser voluntario (iniciado por el empleado) o involuntario (iniciado por la empresa). El autor identifica diversas causas comunes de rotación voluntaria, entre las que destacan: salarios no competentes o inestables, falta de desarrollo profesional, baja motivación laboral, un clima laboral negativo y una mala supervisión del trabajo.

Las consecuencias de una elevada tasa de rotación son significativas para la empresa, incluyendo:

- Costos asociados a los procesos de rotación: Gastos de reclutamiento, selección, capacitación y onboarding de nuevos empleados.
- Impacto en la imagen comercial: Una alta rotación puede deteriorar la reputación de la empresa como empleador, dificultando la atracción de talento futuro.
- Pérdida de productividad y know-how: La salida de personal experimentado conlleva una pérdida de conocimientos y habilidades que impacta directamente en la eficiencia operativa.

Cita: Coll Morales, S. (2020). Rotación de personal. En Enciclopedia Económica. Recuperado de [\[https://enciclopediaeconomica.com/rotacion-de-personal/\]](https://enciclopediaeconomica.com/rotacion-de-personal/)(<https://www.google.com/search?q=https://enciclopediaeconomica.com/rotacion-de-personal/>). (Nota: Al ser una fuente web, la referencia de página específica no aplica, pero el enlace y la fecha de consulta son necesarios en la bibliografía).

## **La Empresa como Sistema y su Contexto**

### **Elementos de la Empresa y el Espacio Físico (Gutiérrez Aragón)**

Gutiérrez Aragón (2016) concibe la empresa como un sistema compuesto por diversos elementos interconectados. Destaca los "elementos humanos o personales" como el conjunto de conocimientos y habilidades del personal, fundamentales para el funcionamiento y rendimiento de la organización. También identifica "elementos relacionales" y "estructurales". Dentro de este marco, el espacio físico de la empresa no es meramente un lugar de trabajo, sino que cumple un rol simbólico crucial en la cultura organizacional, al definir la pertenencia, la identidad y la integración de sus miembros. La coherencia entre el espacio físico y la identidad que la empresa desea proyectar es clave para la percepción interna y externa.

Cita: Gutiérrez Aragón, J. (2016). La empresa: estructura, funcionamiento y dirección. Ediciones Paraninfo. (Ver, por ejemplo, pp. 40 para los elementos de la empresa y su discusión sobre el espacio físico en el contexto de la cultura).

### **La Empresa como Sistema (Bueno Campos)**

Antonio Bueno Campos (s.f.) conceptualiza la empresa como un "conjunto (sistema) de elementos humanos, técnicos y financieros, ordenados según determinada jerarquía o estructura organizativa". Esta visión sistémica implica que todos los componentes de la organización interactúan entre sí, y que cualquier cambio o disfunción en uno de ellos afectará el rendimiento global. La interconexión de estos elementos es fundamental para la capacidad de la empresa de alcanzar sus objetivos y adaptarse a su entorno.

Cita: Bueno Campos, E. (s.f.). Curso Básico de Economía de la Empresa. Ediciones Pirámide. (Referencia general a la obra).

### **La Empresa como Unidad Autónoma de Producción (Sánchez Gil)**

Sánchez Gil (1964) define la empresa capitalista como una "unidad autónoma de producción" que emplea "trabajo ajeno" y se somete a un riesgo en su actividad. Esta autonomía implica que la empresa toma sus propias decisiones de producción e inversión. La "innovación" es una característica definitoria en este contexto, ya que la

empresa busca constantemente nuevas formas de generar "productos o servicios de mayor valor o utilidad" para mantenerse competitiva y asegurar su supervivencia.

Cita: Sánchez Gil, J. C. (1964). Economía de la Empresa. Ediciones ICE. (Ver capítulos introductorios sobre la definición y naturaleza de la empresa).

## **Marco Legal y Relaciones Laborales**

El Contrato de Trabajo y el Convenio Colectivo (Vázquez Vialard)

Rodolfo Vázquez Vialard (1982), en el ámbito del Derecho del Trabajo, profundiza sobre la regulación de las relaciones laborales. Si bien el contrato individual de trabajo establece las condiciones particulares entre empleador y empleado, las relaciones laborales se encuentran enmarcadas y ampliadas por la legislación laboral y los Convenios Colectivos de Trabajo (CCT). Estos últimos, como el Convenio UOCRA 577/10, establecen las condiciones mínimas obligatorias para una rama de actividad o categoría profesional (salarios, jornadas, beneficios, etc.), superando en muchos casos las estipulaciones del contrato individual. La importancia de los CCT radica en que garantizan un piso de derechos y obligaciones, buscando equidad y estabilidad en las relaciones laborales.

Cita: Vázquez Vialard, R. (1982). Tratado de Derecho del Trabajo. Editorial Astrea. (Ver secciones relacionadas con el contrato de trabajo y los convenios colectivos).

## **Algunos comentarios relacionados a otras teorías de base**

### **Teorías de la Motivación y la Fidelización Laboral**

- **Teoría de la Jerarquía de Necesidades – Abraham Maslow (1943)**

Maslow plantea que las personas están motivadas por una serie de necesidades jerárquicas, desde las más básicas (fisiológicas) hasta las más elevadas (autorrealización). En el contexto laboral, la necesidad de seguridad económica y estabilidad laboral se encuentra en la base de la pirámide. Si estas no están cubiertas, como ocurre con los trabajadores de BERTHIX SA por el esquema salarial variable sin garantía de ingreso mínimo, las necesidades superiores (reconocimiento, desarrollo, pertenencia) quedan desatendidas, lo que limita la motivación sostenida.

Esta teoría ayuda a entender por qué la falta de beneficios, reconocimiento o desarrollo profesional incide directamente en la rotación.

- **Teoría de las Necesidades Adquiridas – David McClelland (1961)**

McClelland identifica tres motivaciones clave: necesidad de logro, afiliación y poder. En estructuras como la de BERTHIX SA, donde no existen rutas formales de ascenso ni espacios de liderazgo definidos, se frustran especialmente las necesidades de logro (progresar, capacitarse, ascender) y afiliación (sentirse parte del grupo).

La falta de incentivos y espacios para canalizar estas motivaciones es un factor que explica el bajo compromiso y la alta rotación en perfiles jóvenes.

### **Cultura Organizacional y Clima Laboral**

- **Modelo de Niveles de Cultura – Edgar Schein (2004)**

Schein define la cultura organizacional como un conjunto de supuestos compartidos, valores y artefactos que guían la conducta dentro de una empresa. La ausencia de espacios físicos institucionales, la informalidad en los procesos, y la falta de mecanismos de reconocimiento en BERTHIX SA son ejemplos de una cultura organizacional débil o no gestionada.

Una cultura organizacional poco definida impide generar identidad, lealtad y pertenencia, afectando directamente el clima laboral y la retención.

### **Análisis de Puestos y Desarrollo del Talento**

- **Modelo de Características del Puesto – Hackman y Oldham (1980)**

Este modelo plantea que cinco dimensiones clave del diseño del trabajo (variedad, identidad, significado, autonomía y retroalimentación) influyen en la motivación y el desempeño. En BERTHIX SA, los roles son fijos, repetitivos y carecen de retroalimentación formal, lo que disminuye el sentido de propósito y reduce la satisfacción laboral.

La falta de rotación funcional, reconocimiento o formación genera una percepción de estancamiento que impacta en la motivación y la permanencia.

### **Gestión Contable y Control Interno**

- **Control de Gestión – Anthony y Govindarajan (2007)**

El control de gestión permite asegurar que las actividades de una empresa se alineen con sus objetivos estratégicos. En organizaciones con procesos informales, como BERTHIX SA, la ausencia de sistemas contables integrados y la centralización de decisiones generan vulnerabilidades operativas y financieras.

La falta de control interno documentado y la inexistencia de indicadores de desempeño dificultan la planificación financiera y la toma de decisiones con base contable confiable.

### **Evaluación del Desempeño y KPI de RRHH**

- **Evaluación 360° y Balanced Scorecard – Kaplan & Norton (1992)**

El Balanced Scorecard incorpora indicadores no financieros como clima laboral, desempeño y retención. La evaluación 360°, por su parte, busca retroalimentación desde múltiples actores (jefes, pares, subordinados). BERTHIX SA carece por completo de estas herramientas, lo que impide medir el desempeño, identificar líderes potenciales y monitorear la rotación de forma estratégica.

Implementar incluso versiones básicas de estas metodologías sería un primer paso hacia una profesionalización de la gestión de personas.

\* Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. \*Psychological Review\*, 50(4), 370–396.

\* McClelland, D. C. (1961). \*The Achieving Society\*. Princeton: Van Nostrand.

\* Schein, E. H. (2004). \*Organizational Culture and Leadership\* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

\* Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). \*Work Redesign\*. Reading, MA: Addison-Wesley.

\* Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). \*Sistemas de control de gestión\* (12ª ed.). McGraw-Hill.

\* Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. \*Harvard Business Review\*, 70(1), 71–79.

### **ENTREVISTA A LOS DUEÑOS SOBRE ROTACIÓN DE EMPLEADOS**

**Objetivo:** Conocer la percepción de los dueños sobre la rotación de empleados y los factores que la influyen.

**Confidencialidad:** La información recabada en la presente encuesta es de uso exclusivo para el informe final de la tesina de grado de la Universidad de Flores (UFLO). Los datos serán analizados de manera anónima y confidencial.

**Instrucciones:** El entrevistador debe guiar la conversación siguiendo el orden de las preguntas, formulándolas de manera natural y permitiendo que el entrevistado amplíe sus respuestas.

#### **1. ¿Podría compartir cuántos empleados tiene actualmente la empresa?**

Actualmente, la empresa cuenta con 8 empleados.

#### **2. ¿Cómo ha evolucionado este número en los últimos años?**

En los últimos dos años, la cantidad de empleados ha disminuido.

#### **3. ¿Qué áreas de la empresa presentan mayor rotación de empleados?**

El sector con mayor rotación es el de telefonía fija.

#### **4. ¿A qué cree que se debe esto?**

El trabajo que nos asignan nuestros clientes no es continuo. El contexto del país durante el período 2024/2025 provocó un estancamiento importante en la inversión. Además, esta área resulta poco atractiva para la franja etaria de 18 a 25 años, por lo cual no hay una buena renovación de personal. El sueldo básico es similar al de otros empleos con menor carga laboral, por lo tanto, los jóvenes suelen optar por otras alternativas.

**5. ¿Cómo calificaría el nivel de rotación de empleados en la empresa?**

Lo consideramos amplio y constante.

**6. ¿Cuáles considera que son las principales razones por las que los empleados deciden dejar la empresa?**

La falta de mano de obra joven influye notablemente. La baja oferta de trabajadores hace que los recursos disponibles busquen mejores salarios, beneficios adicionales o mayores oportunidades. Además, los precios por obra han disminuido desde 2023, mientras que el costo de vida aumentó considerablemente. Esto dificulta sostener una relación laboral estable.

**7. ¿Cómo cree que la rotación de empleados afecta la productividad y estabilidad de la empresa?**

Influye directamente en el desempeño de nuestra actividad.

**8. ¿Ha notado un impacto significativo en los costos o la calidad del servicio?**

Sí, el impacto en los costos es alto. A pesar de eso, intentamos mantener la calidad del servicio, ya que es clave para conservar a nuestros clientes y asegurar la continuidad laboral.

**9. En cuanto a los salarios, ¿cómo considera que están en relación con el mercado?**

Nuestros salarios están en línea con los de nuestros competidores directos, pero muy por debajo de las necesidades reales de los empleados para afrontar el costo de vida.

**10. Además del salario, ¿qué beneficios ofrece la empresa para atraer y retener talento?**

Ofrecemos capacitaciones y mantenemos una oferta laboral continua.

**11. ¿Cree que los empleados cuentan con un buen equilibrio entre su vida laboral y personal?**

En los últimos años, ha crecido notablemente la desigualdad en ese equilibrio. Algunos empleados tienen más de un trabajo para cubrir sus necesidades económicas básicas.

**12. ¿Se han implementado iniciativas específicas para mejorar el ambiente laboral?**

Sí, trabajamos constantemente para lograr mejoras, aunque aún no alcanzamos el nivel que nos hemos propuesto.

**13. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en la empresa?**

El ambiente es bueno y cordial.

**14. ¿Cómo calificaría la comunicación entre los directivos y los empleados?**

La comunicación es directa. Estamos en contacto constante entre todos los involucrados.

**15. ¿Existen canales efectivos para que los trabajadores expresen sus inquietudes?**

Sí, contamos con una comunicación fluida.

**16. ¿Cómo evalúa la actitud de los empleados hacia la empresa en términos de lealtad?**

Los empleados son leales, pero como mencioné anteriormente, es muy difícil sostener la continuidad laboral debido al contexto socioeconómico del país.

**17. ¿Cree que están motivados y comprometidos con los objetivos del negocio?**

Sí, los empleados trabajan con compromiso y motivación, aunque en la mayoría de los casos es a corto plazo.

**18. ¿Considera que los líderes y gerentes están preparados para gestionar y retener talento?**

Sí, pero las condiciones del país hacen que esta tarea sea difícil de llevar adelante.

**19. ¿Han recibido formación en liderazgo y manejo de equipos?**

Sí, han recibido formación.

**20. ¿Existen oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?**

Intentamos manejar la empresa de forma horizontal, para que cualquier empleado que se capacite tenga la posibilidad de crecer internamente si surge la oportunidad.

**21. ¿Se fomenta la promoción interna o es común contratar talento externo para cargos superiores?**

Al ser una empresa pequeña, con poca cantidad de personal, los cargos superiores no se renuevan en el corto o mediano plazo.

**22. ¿Se ofrecen programas de capacitación para los empleados?**

Sí, principalmente en el área de seguridad e higiene, y también en capacitaciones técnicas.

**23. ¿Qué tanto influye la falta de oportunidades de crecimiento en la decisión de los empleados de dejar la empresa?**

Influye poco. La principal razón por la que los empleados se alejan es la posibilidad de acceder a empleos mejor remunerados.

**24. ¿Qué medidas ha tomado la empresa para retener talento en los últimos años?**

Estamos intentando implementar un sistema mixto, que combine un sueldo fijo con incentivos adicionales por producción o productividad, lo que impactaría positivamente en el salario.

**25. ¿Cuáles serían las estrategias clave para mejorar la retención de empleados?**

Una mejora salarial significativa que responda a las necesidades económicas mensuales de cada empleado y garantizar la continuidad laboral.

**26. ¿Está la empresa dispuesta a invertir más recursos en mejorar la retención del talento?**

No por el momento. Cada inversión que hacemos está destinada a mejorar el salario del personal.

**27. ¿Cómo podría la empresa diferenciarse en el mercado laboral para atraer y retener talento más efectivamente?**

Logrando mejoras en los precios por obra o asegurando nuevos contratos que garanticen continuidad y permitan aumentar los salarios.

**28. ¿Qué aspectos positivos de la empresa deberían fortalecerse aún más?**

Estamos trabajando en eso, aunque todavía no tenemos una definición clara.

**29. ¿Cuáles son las áreas que necesitan mejoras urgentes en términos de retención y gestión del talento?**

La estabilidad económica y financiera de la empresa.

**30. ¿Desea compartir algún otro comentario o sugerencia sobre la rotación de empleados y cómo mejorar esta situación?**

El sector de las telecomunicaciones en general debería revisar estos temas, ya que en nuestras reuniones con otras empresas del rubro encontramos que todos enfrentan los mismos problemas en lo que respecta a retención de personal.

## **CUESTIONARIO SOBRE ROTACIÓN DE EMPLEADOS**

**Objetivo:** Identificar los factores que influyen en la rotación de empleados y oportunidades de mejora en la empresa.

**Confidencialidad:** La información recabada en la presente encuesta es de uso exclusivo para el informe final de la tesina de grado de la Universidad de Flores (UFLO). Los datos serán analizados de manera anónima y confidencial.

**Instrucciones:** Seleccione la opción que mejor represente su opinión o responda brevemente donde se indique.

### **ENCUESTA COMPLETA – TRABAJADORES DE LA EMPRESA (5 RESPONDENTES)**

#### **1. ¿Cuánto tiempo llevás trabajando en la empresa?**

- Empleado 1 (Juan): b) 6 meses - 1 año
- Empleado 2 (Miguel): c) 1 - 3 años
- Empleado 3 (Carlos): b) 6 meses - 1 año
- Empleado 4 (Luis): b) 6 meses - 1 año
- Empleado 5 (Eduardo): d) Más de 3 años

#### **2. ¿Cuántos jefes o supervisores directos tenés?**

- Empleado 1: b) Dos
- Empleado 2: b) Dos
- Empleado 3: b) Dos
- Empleado 4: b) Dos

- Empleado 5: a) Uno

### **3. ¿El puesto que ocupás actualmente es el mismo para el que ingresaste?**

- Empleado 1: a) Sí, es el mismo
- Empleado 2: a) Sí, es el mismo
- Empleado 3: a) Sí, es el mismo
- Empleado 4: a) Sí, es el mismo
- Empleado 5: a) Sí, es el mismo

### **4. ¿Cómo considerarás tu carga de trabajo?**

- Empleado 1: a) Equilibrada, puedo cumplir con mis tareas sin problemas
- Empleado 2: a) Equilibrada, puedo cumplir con mis tareas sin problemas
- Empleado 3: a) Equilibrada, puedo cumplir con mis tareas sin problemas
- Empleado 4: a) Equilibrada, puedo cumplir con mis tareas sin problemas
- Empleado 5: a) Equilibrada, puedo cumplir con mis tareas sin problemas

### **5. ¿Cómo calificarías tu equilibrio entre vida laboral y personal?**

- Empleado 1: b) Regular, a veces el trabajo interfiere con mi vida personal
- Empleado 2: b) Regular, a veces el trabajo interfiere con mi vida personal
- Empleado 3: c) Malo, el trabajo afecta significativamente mi vida personal
- Empleado 4: b) Regular, a veces el trabajo interfiere con mi vida personal
- Empleado 5: a) Bueno, tengo tiempo suficiente para ambas áreas

**6. ¿Consideras que tu salario es competitivo en comparación con otras empresas del sector?**

- Empleado 1: c) No, es bajo y no cubre mis necesidades
- Empleado 2: c) No, es bajo y no cubre mis necesidades
- Empleado 3: c) No, es bajo y no cubre mis necesidades
- Empleado 4: c) No, es bajo y no cubre mis necesidades
- Empleado 5: b) No, está un poco por debajo del promedio

**7. ¿Qué beneficios adicionales te ofrece la empresa?**

• Empleado 1: b) Seguro médico, c) Capacitación y desarrollo profesional, e) Ninguno adicional a lo obligatorio

• Empleado 2: b) Seguro médico, c) Capacitación y desarrollo profesional, e) Ninguno adicional a lo obligatorio

• Empleado 3: b) Seguro médico, c) Capacitación y desarrollo profesional, e) Ninguno adicional a lo obligatorio

• Empleado 4: b) Seguro médico, c) Capacitación y desarrollo profesional, e) Ninguno adicional a lo obligatorio

• Empleado 5: a) Bonos por desempeño, b) Seguro médico, c) Capacitación y desarrollo profesional

**8. ¿Cómo es la comunicación con tu jefe directo?**

- Empleado 1: b) Regular, a veces hay falta de claridad o comunicación
- Empleado 2: a) Abierta y efectiva, puedo expresar mis ideas y preocupaciones
- Empleado 3: c) Deficiente, hay problemas frecuentes de comunicación
- Empleado 4: b) Regular, a veces hay falta de claridad o comunicación

- Empleado 5: a) Abierta y efectiva, puedo expresar mis ideas y preocupaciones

**9. ¿Sentís que tu trabajo es reconocido en la empresa?**

- Empleado 1: b) A veces, pero podría haber más reconocimiento
- Empleado 2: b) A veces, pero podría haber más reconocimiento
- Empleado 3: c) No, mi trabajo no es valorado ni reconocido
- Empleado 4: b) A veces, pero podría haber más reconocimiento
- Empleado 5: a) Sí, recibo reconocimiento y valoración regularmente

**10. ¿La empresa ofrece oportunidades de crecimiento y promoción?**

- Empleado 1: b) Sí, pero son limitadas y poco accesibles
- Empleado 2: b) Sí, pero son limitadas y poco accesibles
- Empleado 3: c) No, las oportunidades de crecimiento son casi inexistentes
- Empleado 4: b) Sí, pero son limitadas y poco accesibles
- Empleado 5: a) Sí, hay posibilidades de ascenso y desarrollo

**11. ¿Recibiste capacitación para mejorar tu desempeño?**

- Todos los empleados (1 a 5): a) Sí, de manera frecuente y útil

**12. ¿Recomendarías a alguien trabajar en esta empresa?**

- Empleado 1: b) Depende de la situación y del área
- Empleado 2: b) Depende de la situación y del área

- Empleado 3: c) No, no la recomendaría
- Empleado 4: b) Depende de la situación y del área
- Empleado 5: a) Sí, la recomendaría sin problema

**13. ¿Creés que la empresa hace esfuerzos por retener a sus empleados?**

- Empleado 1: b) A veces, pero no son suficientes
- Empleado 2: b) A veces, pero no son suficientes
- Empleado 3: c) No, no se perciben esfuerzos reales
- Empleado 4: b) A veces, pero no son suficientes
- Empleado 5: a) Sí, hay estrategias claras para retener talento

**14. ¿Qué aspecto consideras que necesita mejorar con urgencia?**

- Empleado 1: “El sueldo. Se cobra solo si se trabaja, y si llueve no ganamos nada.”
- Empleado 2: “Más continuidad y una base fija para los días sin trabajo por lluvia.”
- Empleado 3: “Mejor trato, mejores condiciones. Así no se puede vivir solo de la producción.”
- Empleado 4: “El sueldo tendría que ser más parejo, porque si no trabajás no ganás.”
- Empleado 5: “Faltaría más estabilidad y mejores precios por obra para sostener a los compañeros.”

**Entrevistado: Sra Furnari**

**Cargo: Socio**

**Fecha: Junio 2025**

**Modalidad: Entrevista semiestructurada – Presencial**

**Objetivo: Relevar el proceso de selección, contratación y gestión del personal operativo.**

### **1. ¿De dónde proviene habitualmente el personal que se incorpora a la empresa?**

La mayoría del personal llega a través de recomendaciones, ya sea de colegas del rubro o de trabajadores que han participado en obras anteriores. En muchos casos, se trata de cuadrillas que ya están formadas y que han trabajado juntas en otros proyectos similares.

### **2. ¿Se realizan publicaciones o búsquedas abiertas para incorporar personal?**

No. Generalmente no realizamos búsquedas abiertas. El sector se maneja mucho por referencias directas. Las cuadrillas que se incorporan ya han trabajado en otras empresas del rubro, y conocemos su desempeño por medio de comentarios o recomendaciones.

### **3. ¿Quién se encarga de seleccionar al personal?**

La selección la realizo yo personalmente, como socio a cargo de la parte técnica. Evalúo las referencias, la experiencia previa y la dinámica del grupo. Es importante que hayan trabajado juntos antes, ya que eso garantiza una mejor coordinación en obra.

### **4. ¿Cuáles son los criterios principales que se consideran para incorporar a una cuadrilla o trabajador?**

Principalmente la experiencia comprobable en trabajos similares, la seriedad en el cumplimiento, y las referencias laborales. También observamos que al menos una parte del equipo esté en etapa de formación, lo cual permite formar nuevos técnicos en condiciones reales de trabajo.

### **5. ¿Las personas que ingresan terminan haciendo el trabajo para el que fueron contratadas?**

Sí, siempre. Se los contrata específicamente para tareas de instalación de fibra óptica, colocación de antenas y mantenimiento básico. No hay rotación entre sectores ni funciones no previstas.

**6. ¿Suele haber integrantes de las cuadrillas que estén en etapa de formación o aprendizaje?**

Sí. Normalmente dentro de cada cuadrilla hay uno o dos ayudantes jóvenes que se están formando en el oficio, bajo la supervisión del líder de cuadrilla y del resto del equipo.

**7. ¿Cómo está compuesta una cuadrilla típica en Berthix SA?**

Una cuadrilla está compuesta generalmente por un líder con experiencia y entre tres y cuatro ayudantes. Esta estructura permite dividir tareas eficientemente y garantizar que los nuevos aprendan de quienes ya dominan el oficio.

**8. ¿El personal contratado ya viene conformado como cuadrilla o se arma desde la empresa?**

En casi todos los casos, ya vienen conformados como cuadrillas externas. Esto ayuda mucho, ya que tienen experiencia trabajando juntos y eso optimiza el tiempo en obra.

**9. ¿A quién responde el personal en el día a día laboral?**

El personal responde en primera instancia al jefe de cuadrilla, que es su referente directo en el terreno. A su vez, yo como socio técnico coordino todas las obras, por lo que también reciben instrucciones y reportan avances directamente a mí.

**10. ¿La empresa cumple con el pago de salarios en término?**

Sí, siempre se paga en término. Sabemos lo importante que es esto para mantener un buen clima laboral y que las cuadrillas trabajen con tranquilidad. Incluso en contextos económicos difíciles, intentamos mantener esa política.

**11. ¿Qué tipo de vínculo contractual tiene el personal operativo?**

El personal que está en nómina se encuentra en blanco, bajo convenio UOCRA. Las cuadrillas externas trabajan bajo esquemas de subcontratación, con acuerdos por obra. Esto depende del tipo de trabajo y la escala del proyecto.

**12. ¿El personal recibe algún tipo de capacitación?**

Sí, se brindan capacitaciones técnicas y en seguridad e higiene, especialmente cuando se suman a nuevos proyectos. Muchas veces ya vienen con esa formación, pero igualmente reforzamos los conceptos clave.

**13. ¿Se realiza algún tipo de seguimiento del desempeño o evaluación?**

De manera informal, sí. Yo mismo superviso el trabajo en obra y observo aspectos como cumplimiento de tiempos, calidad del tendido, actitud, compromiso, etc. No hay un sistema formalizado todavía, pero es algo que pensamos implementar más adelante.

**14. ¿Qué aspectos valora más la empresa en su personal?**

La responsabilidad, la autonomía para trabajar sin supervisión constante, la capacidad técnica y el respeto por los tiempos acordados. También valoramos mucho la buena convivencia dentro del equipo.

**15. ¿Cuál considera que es la mayor dificultad actual en relación al personal?**

Lo más difícil hoy es mantener la estabilidad en el equipo debido a la inestabilidad general del rubro. A veces no podemos garantizar continuidad de obra, lo que complica sostener equipos estables a largo plazo. Además, los jóvenes no siempre se sienten atraídos por esta tarea, especialmente cuando los ingresos no son constantes.