

FACULTAD DE CIENCIAS ORGANIZACIONALES Y DE LA
EMPRESA

"Impacto de la Rotación de Personal en la Eficiencia Operativa de una Empresa de Turismo"



Estudiante: Viera, Andrea Viviana

Legajo: 33960

Director/es: Mg. Claudio Lewis

Trabajo Final de Integración para acceder al título de Contador Público

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 []

Dentro de los 6 meses posteriores a su aceptación []

Otro plazo mayor detallar/justificar:

Lugar y fecha: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Noviembre 2025

Firma y aclaración del autor:



Andrea Viviana Viera

Índice

Agradecimientos.....	3
Elección del tema	4
Parte Introductoria	4
A. Resumen ejecutivo.....	5
Palabras clave.....	6
B. Consideraciones generales	6
1. Características del trabajo contratado.....	6
2. Cumplimiento de la demanda inicial.....	7
3. Referencias al presupuesto aprobado y/u oferta de servicios, respecto a la ejecución de tareas y plazos	8
C. Definiciones previas y/o advertencias y salvedades	9
D. Alcance/límites del trabajo.....	10
E. Objetivos del presente informe.....	10
F. Metodología utilizada.....	11
G. Equipo consultor	12
Desarrollo.....	13
H. Descripción de la organización. Antecedentes del problema o demanda.....	13
I. Descripción y delimitación del campo de estudio.....	16
J. Relevamiento. Análisis de variables, unidades organizacionales y actores.....	17
K. Diagnóstico (Explicación).....	43
L. Conclusiones y propuestas.....	45
M. Plan de acción (Pasos a seguir-etapas).....	51
N. Viabilidad de la propuesta (Análisis y demostración de la factibilidad desde los puntos de vista político, organizativo y económico).....	53
O. Recomendaciones/reflexiones.....	54
P. Bibliografía.....	56
Q. Anexos.....	57
ANEXO 1.....	57

Observación directa.....	57
ANEXO 2.....	58
Marco Teórico	58
Comunicación organizacional.....	58
Motivación laboral.....	61
Satisfacción laboral.....	64
Costos de reclutamiento y selección	65
Liderazgo.....	67
Clima Organizacional	70
Rotación de personal	74
Índice de rotación.....	78
Selección de personal.....	77
Cultura organizacional.....	80
Desarrollo de carrera y beneficios	81
Capacitación	83

Agradecimientos

A mi papá, que ya no está físicamente, pero sigue acompañándome en cada paso. Gracias por tus enseñanzas, por tu ejemplo y por la fuerza que aún me transmitís. Este logro también es tuyo, porque fuiste y seguís siendo una de mis mayores motivaciones.

A mi mamá, por su apoyo incondicional, su paciencia y ese aliento constante que siempre me sostuvo. A mis hermanas, por acompañarme con su cariño y estar presentes en cada momento importante. Y a mi pareja, por su comprensión, su apoyo diario y por impulsarme a dar lo mejor de mí.

A la Universidad de Flores, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente y por el acompañamiento institucional a lo largo de todo este recorrido académico, y a todos los docentes que formaron parte de mi carrera, cuya dedicación, conocimiento y vocación contribuyeron de manera significativa a mi crecimiento personal y profesional.

Elección del tema

La elección del tema de mi tesis sobre la rotación de personal en Opciones Argentinas se basa en mi interés por aplicar los conocimientos adquiridos durante el transcurso de mi carrera, dicho conocimiento me permite colaborar activamente a la mejora de una organización con la cual tengo un vínculo laboral.

La alta rotación de personal representa un desafío significativo en la actualidad, ya que puede impactar negativamente en varios aspectos de la organización, obstaculizando su crecimiento.

Mi propósito es investigar las causas y consecuencias de este fenómeno, con el fin de contribuir a promover un entorno de trabajo positivo y estable.

Parte Introductoria

A. Resumen ejecutivo

El presente trabajo de consultoría fue desarrollado para la empresa Opciones Argentinas S.A., dedicada al turismo mayorista, con el objetivo de analizar las causas y consecuencias de la alta rotación de personal en su equipo de ventas y proponer soluciones que contribuyan a mejorar la estabilidad y eficiencia operativa del área.

Durante los últimos años, la organización ha enfrentado una salida constante de empleados en períodos muy cortos, lo que generó un ciclo continuo de contratación y capacitación. Esta situación elevó los costos operativos y deterioró el clima laboral.

Se identificaron problemas en la gestión del personal, principalmente relacionados con un liderazgo poco participativo, una comunicación vertical limitada y la falta de oportunidades de crecimiento. Estos factores afectan directamente la motivación, el compromiso y la permanencia del equipo.

El análisis permitió determinar que la rotación no responde a causas económicas, sino a cuestiones de gestión y organización interna. Se estimó un costo promedio de \$2.405.000 por cada baja, lo que evidencia su relevancia económica para la empresa. En función del diagnóstico obtenido, se diseñó un plan de acción integral basado en cuatro ejes estratégicos:

- ✓ Fortalecimiento del liderazgo
- ✓ Desarrollo de planes de carrera
- ✓ Mejora de la comunicación interna
- ✓ Promoción del bienestar laboral

Este informe propone mejorar la gestión del personal de Opciones Argentinas S.A. mediante un modelo más participativo y orientado al desarrollo. El objetivo es formar equipos más comprometidos, reducir la rotación y lograr una disminución sostenida de los costos operativos

Palabras clave: rotación de personal, liderazgo, comunicación vertical, motivación laboral, gestión del personal, clima laboral, desarrollo del personal, capacitación, costos operativos.

B. Consideraciones generales

A lo largo de la consultoría se identificaron dificultades relacionadas con la gestión interna del capital humano, particularmente en lo referido al liderazgo, la comunicación y el desarrollo profesional. Estas problemáticas no son exclusivas de la organización analizada, sino que suelen presentarse en muchas Pymes y, cuando no se gestionan adecuadamente, generan un entorno laboral inestable que favorece la rotación de personal.

Además, es importante remarcar que las problemáticas vinculadas al liderazgo y la constante rotación de colaboradores generan efectos negativos adicionales dentro de las organizaciones. La falta de continuidad en los equipos provoca pérdida de tiempo operativo, desgaste en la estructura interna y sobrecostos derivados de la necesidad permanente de capacitar e integrar a nuevos empleados. A su vez, la inestabilidad del personal dificulta la construcción de relaciones sólidas con los clientes afectando la calidad del servicio.

A partir de esta experiencia, resulta apropiado señalar que las Pymes suelen concentrar sus esfuerzos en los procesos comerciales y operativos, pero no siempre en la planificación estratégica de la gestión de personas. Esta situación puede derivar en rotación elevada, pérdida de talento y costos crecientes asociados al reemplazo de personal.

1. Características del trabajo contratado

El servicio de consultoría es contratado con el propósito de identificar las causas de la alta rotación de personal en el equipo de ventas de Opciones Argentina, como así también analizar si esta situación guarda relación con las condiciones laborales que la empresa ofrece.

Las técnicas que se emplearán para llevar a cabo el análisis e identificar los factores que contribuyen a la alta rotación de personal incluye el uso de varias herramientas de recopilación de datos, como entrevistas, encuestas y observación

directa, que permitirán obtener información detallada sobre aspectos clave como la comunicación interna, el liderazgo y las condiciones laborales.

El trabajo de consultoría tendrá una duración de cuatro meses aproximadamente, comenzando con la fase de diagnóstico y concluyendo con la entrega de recomendaciones y plan de acción.

A partir de este análisis, se pretende diseñar un plan de acción orientado a mejorar el rendimiento del equipo de ventas, optimizar los costos relacionados con la rotación de personal y promover un mejor clima laboral en el área en estudio, con el objetivo de reducir la rotación de personal.

2. Cumplimiento de la demanda inicial

Bruno López, Gerente de ventas de Opciones Argentinas, ha solicitado un trabajo de consultoría debido a la alta rotación de personal en los últimos dos años; más del 50% de los empleados contratados han abandonado la empresa en menos de nueve meses. Cabe señalar que el Gerente de Ventas que solicitó la consultoría es el mismo que luego fue entrevistado para aportar información sobre la problemática.

Actualmente, el equipo de ventas está compuesto por cinco empleados. De acuerdo a la información proporcionada por el Gerente de ventas, tres de cada cinco empleados contratados en este último tiempo han dejado la organización, lo que ha impedido lograr la estabilidad en el equipo.

Tabla 1

Rotación de personal de Opciones Argentinas S.A. (2022-2024)

Año	Empleados actuales	Renuncias	Porcentaje de rotación
2022	6	2	33%
2023	6	3	50%
2024	5	3	60%

Nota. Cálculos de la tasa de rotación de personal realizados a partir de los datos internos de la empresa Opciones Argentinas S.A.

Según el Gerente, este fenómeno está impactando negativamente tanto en los resultados de ventas como en la moral del equipo. A pesar de que la empresa ofrece capacitación a los nuevos empleados, estos abandonan la organización antes de cumplir un año desde su contratación.

Al preguntarle si ha identificado alguna razón por la cual los empleados están dejando la empresa, menciona que podría deberse a la alta exigencia laboral impuesta al equipo para cumplir con las metas propuestas.

La problemática planteada de rotación de personal en el Área de Ventas no solo ha impactado sobre el equipo y su capacidad para alcanzar los objetivos, sino que también ha generado un aumento significativo en los costos operativos de la empresa, producto de la constante contratación y capacitación de nuevo personal.

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

El presupuesto refleja el tiempo y la experiencia dedicados a las diferentes etapas de la consultoría. Se estima que el trabajo requerirá un total de 80 horas, con una tarifa por hora de \$24.000.

Los honorarios reflejan el tiempo que se dedicará a las diversas actividades de la consultoría, en el caso de ser necesario, se incluirán horas adicionales a una tarifa acordada previamente. A continuación se detallará las semanas y horas invertidas en cada etapa:

- Análisis inicial:

Semanas: 3 semanas

Horas: 20 horas

Entrevistas con los empleados del Área de Administración y Recursos Humanos, y el Gerente de Ventas, encuestas a integrantes del equipo de Ventas, observación directa en el Área de trabajo y análisis de datos históricos sobre la rotación de personal y las condiciones laborales.

- Desarrollo del plan de acción:
Semanas: 4 semanas
Horas: 25 horas

Elaboración del plan de mejora, que incluirá recomendaciones específicas para optimizar procesos de contratación, capacitación, liderazgo y condiciones laborales.
- Implementación de recomendaciones:
Semanas: 5 semanas
Horas: 25 horas

Aplicación de las recomendaciones y modificación de procesos internos.
- Seguimiento y evaluación:
Semanas: 2 semanas
Horas: 10 horas

Monitoreo de los resultados, entrevistas de retroalimentación, ajustes a las estrategias implementadas si fuera necesario.

C. Definiciones previas y/o advertencias y salvedades

El presente trabajo se desarrolló sobre la base de información proporcionada por Opciones Argentinas S.A., correspondiente al Área de Ventas, durante el período 2024. En este sentido, los resultados y conclusiones obtenidas deben interpretarse considerando las siguientes definiciones y salvedades:

Definición de rotación de personal: se entiende por rotación el índice resultante de la relación entre la cantidad de desvinculaciones ocurridas en un período determinado y el promedio de dotación total del área analizada.

Definición de costos de rotación: se consideran los costos directos (reclutamiento, selección, capacitación y gastos administrativos) y los costos indirectos (impactos en clima, conocimiento institucional y ventas no realizadas).

Alcance del análisis: El estudio se enfoca en el Área de Ventas e incluye el análisis de Administración y Recursos Humanos para comprender los factores que inciden en la rotación de personal.

Limitaciones de la información: ciertos valores utilizados en las estimaciones fueron proporcionados directamente por la empresa y, en algunos casos, se aplicaron supuestos razonables de cálculo basados en parámetros de mercado.

Contexto temporal: los datos reflejan la situación del año 2024 y pueden variar en función de cambios económicos, organizativos o de políticas internas que la empresa adopte con posterioridad.

D. Alcance/límites del trabajo

El presente estudio se enfocará en el equipo de ventas, identificado como el área más afectada por la problemática de rotación de personal dentro de la organización. Sin embargo, con el objetivo de desarrollar un diagnóstico integral y comprender de manera más profunda los factores que inciden en dicha problemática, el análisis se extenderá a las áreas que mantienen una interacción directa con Ventas, específicamente los departamentos de Administración y Recursos Humanos (RR.HH.).

E. Objetivos del presente informe

El objetivo principal de este informe es identificar las razones por las cuales el personal del Área de Ventas decide renunciar, analizando los factores que inciden en la alta rotación. Para complementar este propósito, se formulan los siguientes objetivos secundarios, orientados a profundizar el análisis de la problemática:

- Analizar índices de rotación de personal
- Evaluar procesos de selección de personal
- Examinar si la formación inicial y los programas de desarrollo de carrera a largo plazo son adecuados para los nuevos empleados
- Determinar si los salarios y beneficios están alineados con el mercado para asegurar su retención dentro de la organización
- Evaluar canales de comunicación en el equipo de ventas

F. Metodología utilizada

Para la presente consultoría, se utilizarán los siguientes métodos para la recopilación de información:

- Encuesta: Dado que la investigación se centra en el Área de Ventas, que es el sector afectado por la alta rotación de personal, la medición del clima laboral se concentrará en dicha área.

Por un lado, se aplicará una encuesta de clima laboral administrada por la consultoría y dirigida exclusivamente a los cinco empleados activos del sector de ventas. Si bien el tamaño reducido de la muestra no permite obtener resultados representativos de una población estadísticamente válida, las respuestas serán igualmente valiosas como indicador cualitativo y orientativo. Este instrumento permitirá obtener datos primarios y focalizados sobre la percepción del equipo respecto al liderazgo, las condiciones de trabajo, la comunicación y los factores motivacionales, información crucial para diagnosticar las causas directas de la inestabilidad.

Las personas encuestadas serán:

- Sergio Vatri, vendedor
- Silvana Ríos, vendedora
- Pablo Astarita, vendedor
- Jesica Valenti, vendedora
- Bianca Spina, vendedora

Por otro lado, se incorporará al análisis la data recopilada en las encuestas de clima laboral que la empresa ya realiza periódicamente. Para comprender a fondo las causas de la rotación, la investigación se complementará con el análisis de los registros documentales de las encuestas de salida realizadas por la empresa al personal que formalizó su renuncia.

Se tomarán estos resultados históricos como Indicador clave de satisfacción (KPI), lo cual permite contrastar la percepción actual del equipo de ventas con las tendencias históricas de la empresa, validando los factores de insatisfacción a lo largo del tiempo.

- Observación directa: Observación de la oficina de ventas de Opciones Argentinas, ubicada en Yerbal 1136 (Caba), el día 26/06/2025

- Entrevista: Como parte del proceso de recopilación de información cualitativa, se llevarán a cabo entrevistas abiertas a miembros clave de las áreas relacionadas con el equipo de ventas.

Si bien la cantidad de participantes es limitada y no permite obtener conclusiones representativas desde un punto de vista estadístico, estas entrevistas aportarán información indicativa y relevante para el análisis.

Se entrevistará a un empleado del Área de Recursos Humanos (RR.HH.) y a una empleada del Área de Administración, con el fin de obtener una visión más completa sobre los procesos internos, la comunicación interdepartamental y los factores que podrían estar influyendo en la rotación del personal en el Área de Ventas.

Adicionalmente, se realizará una entrevista en profundidad al Gerente de Ventas, aunque se trata de un único caso y sus aportes no pueden considerarse representativos de toda la organización, su testimonio constituye una fuente cualitativa clave para comprender la perspectiva de la conducción respecto de los resultados de las encuestas, las entrevistas de salida, las dinámicas del equipo y las estrategias de retención implementadas.

G. Equipo consultor

Consultor independiente que se detalla a continuación:

Datos Personales

Apellido y Nombres: Andrea Viera

Fecha de nacimiento: 04/08/1986

DNI: 32.560.032

Contacto

Celular: 11-3583-6085

Email: andreavivianaviera@gmail.com

Formación Académica

Instituto de Formación Técnica Superior N°7 (2021)

- Técnica Superior en Administración de empresas

Universidad de Flores (en curso)

- Contador Público

Experiencia Laboral

Opciones argentinas (2021 – Actualidad)

Administrativa General

- Registración contable
- Facturación electrónica
- Manejo de caja
- Gestión de cobranzas y pagos
- Conciliación bancaria

Editorial nuevas letra (2015-2021)

Asistente Administrativa

- Trámites bancarios
- Gestión de documentación
- Atención telefónica y correo electrónico
- Archivo de documentación comercial
- Pago a proveedores

Desarrollo

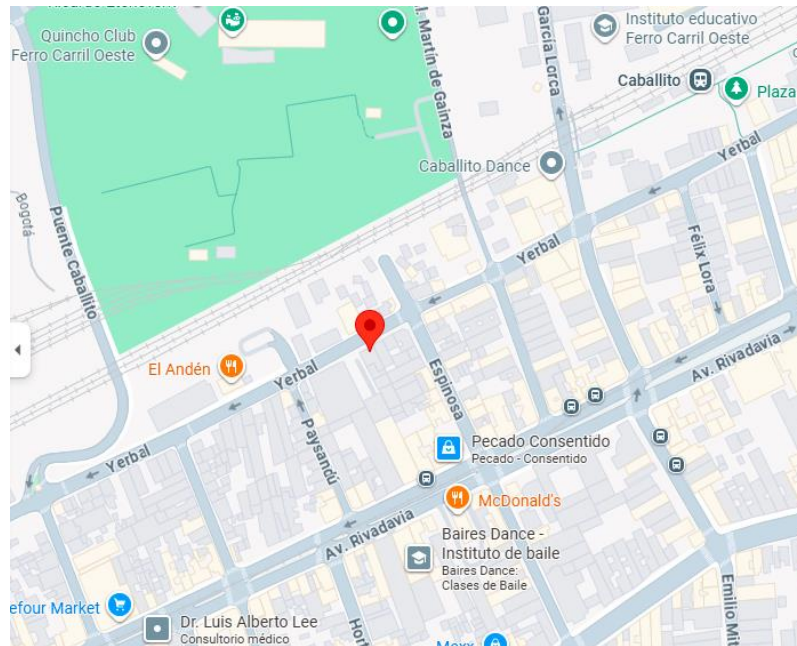
H. Descripción de la organización. Antecedentes del problema o demanda

Opciones Argentinas¹ es una empresa mayorista de viajes, ubicada en el barrio porteño de Caballito, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Con 25 años de experiencia en el mercado turístico.

¹ Recuperado de: Opciones Argentinas S.A <https://www.opcionesargentinas.com>.

Figura 1

Ubicación del local de Opciones Argentinas S.A. en Caballito, C.A.B.A.



Nota. Tomado de Google Maps. © 2025.

Se especializa en ofrecer paquetes turísticos tanto nacionales como internacionales, diseñados para satisfacer las necesidades de agentes de viajes minoristas y vendedores independientes (freelancer) de la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires.

Figura 2

Distribución porcentual de ventas por mercado



Nota. Los porcentajes se obtuvieron a partir de los datos internos de la empresa.

Su objetivo es facilitar a los profesionales del turismo una amplia gama de destinos y servicios de calidad, asegurando que puedan ofrecer a sus clientes experiencias de viaje únicas a precios competitivos.

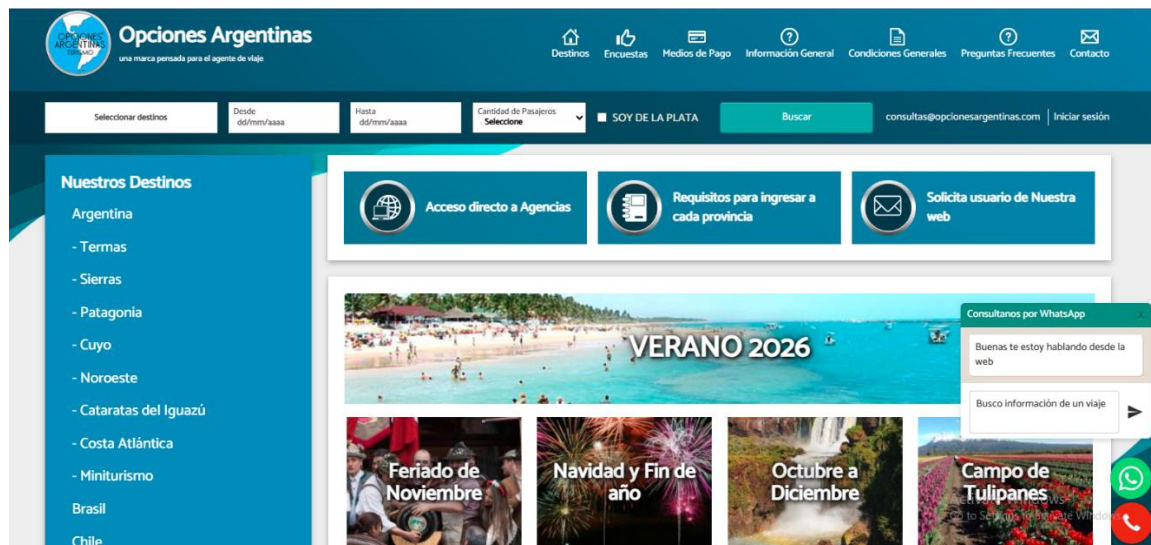
Su visión es convertirse en la empresa mayorista de viajes más reconocida del mercado, destacándose por ofrecer una variedad de destinos a precios más competitivos y creando así una experiencia única y accesible a sus clientes.

La visión declarada por la empresa carece de claridad y precisión. No se especifica qué significa ser “la más reconocida”, podría referirse a facturación, cantidad de clientes, destinos ofrecidos, presencia en el mercado o posicionamiento de marca. Tampoco se aclara en qué aspecto se busca ser “mayor”, ni en qué plazo se pretende alcanzar ese objetivo, lo que dificulta su evaluación y seguimiento. Esta falta de concreción limita su utilidad como guía estratégica, al no establecer indicadores medibles, un horizonte temporal ni un rumbo claro para la organización. Para mejorarla, sería recomendable reformularla incorporando indicadores concretos, delimitando el mercado objetivo y definiendo con mayor precisión qué se entiende por ser “la mayor” o “más reconocida”.

La página web actual de la empresa funciona principalmente como una plataforma de carácter comercial, enfocado en maximizar la visibilidad de sus productos y servicios, tales como paquetes turísticos, destinos, promociones especiales y sistemas de reserva. Su diseño, estructura de navegación y contenido están orientados casi exclusivamente a la venta y promoción, omitiendo información institucional relevante, como la estructura organizacional o el equipo humano que conforma la empresa. Esta orientación limitada, junto con la ausencia de actualizaciones frecuentes en secciones corporativas o informativas, refleja una falta de dinamismo que afecta negativamente la percepción de la marca a nivel institucional. En este contexto, se recomienda realizar una auditoría y posterior optimización del sitio web institucional, con el objetivo de ampliar su alcance más allá de lo comercial y posicionarlo como una herramienta estratégica de comunicación. Para ello, resulta fundamental integrar una sección dedicada al capital humano, que permita visibilizar a los colaboradores, fortalecer la identidad corporativa y mejorar la conexión con los distintos públicos de interés.

Figura 3

Diseño y estructura de la página web de Opciones Argentinas



Nota. Tomado del sitio web oficial de Opciones Argentinas, 2025.

I. Descripción y delimitación del campo de estudio

El presente trabajo de consultoría analizará las causas de la alta rotación de empleados en el equipo de Ventas de Opciones Argentinas. Si bien el enfoque principal estará en el personal del Área de Ventas, el estudio incluirá también un análisis de las Áreas de Administración y Recursos Humanos, debido a que estos sectores mantienen una relación directa con el funcionamiento del equipo de ventas. El objetivo es identificar si existen factores o procesos en estas áreas que puedan estar influyendo en la rotación del personal de ventas.

Se buscará identificar factores que puedan influir en la rotación de personal, como las exigencias laborales, las condiciones de trabajo y el estilo de liderazgo. Además, se considerarán aspectos personales, como la motivación laboral y las expectativas de desarrollo profesional.

Asimismo, se evaluará el impacto financiero de esta rotación, tanto en términos de costos directos, asociados a la contratación y capacitación de nuevos empleados, como en costos indirectos, derivados de la pérdida de experiencia y la disminución de la productividad.

J. Relevamiento. Análisis de variables, unidades organizacionales y actores.

El relevamiento para el análisis de la rotación de personal en Opciones Argentinas se llevará a cabo mediante la implementación de entrevistas, observación directa y encuestas, con el objetivo de recopilar información detallada sobre las dinámicas del equipo de ventas y los factores que inciden en la alta rotación de personal. Se buscará analizar las variables que influyen en la rotación de personal, así como las unidades organizacionales y los actores implicados en el proceso.

Figura 4

Variables claves para el análisis de la rotación de personal



Nota. Elaboración propia.

Unidades organizacionales

El análisis se centrará principalmente en el Área de Ventas, dado que el problema de rotación de personal se presenta de manera más significativa en esta área. Dicho departamento está compuesto por cinco empleados que reciben instrucciones de un Gerente de Ventas. Examinar esta unidad nos permitirá observar las interacciones entre los diferentes miembros del equipo de ventas, así como las estrategias de liderazgo aplicadas por el Gerente.

El Área de Administración también será incluida en el análisis, debido a su estrecha relación operativa con el sector de Ventas. Dado que ambas áreas mantienen

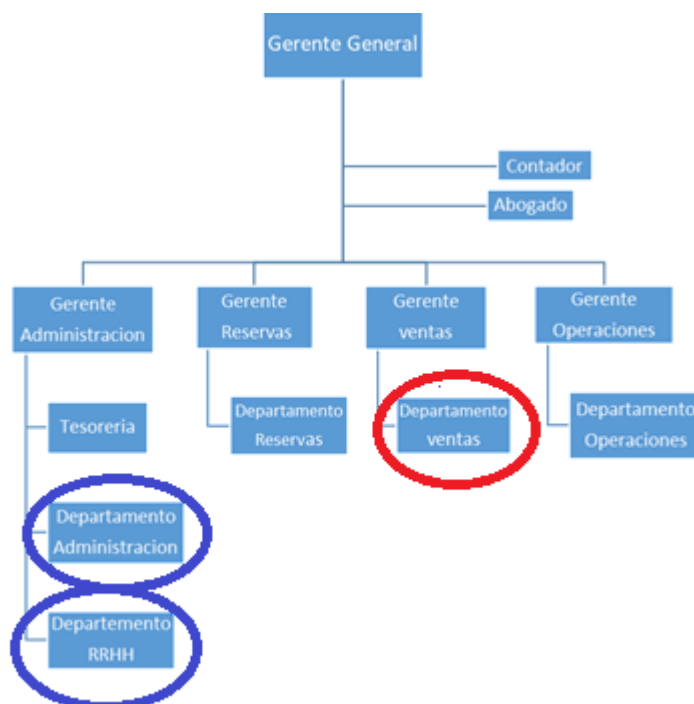
una interacción constante en el desarrollo de tareas administrativas y comerciales, se considerará su dinámica como parte del estudio. Actualmente, el área está conformada por dos empleadas administrativas, cuyas funciones y vínculos con el equipo de ventas serán tenidos en cuenta para identificar posibles factores que influyan en el desempeño y la rotación del personal.

Por último, se incluirá en el análisis al Área de Recursos Humanos, dado que se trata de un departamento clave para comprender los patrones de reclutamiento y el proceso de selección de personal, así como las políticas de capacitación implementadas para la integración de nuevos empleados. Este departamento está integrado por dos empleados.

Este estudio tiene como propósito examinar el Área de Ventas, como así también los principales sectores o áreas de la Organización que interactúan directamente con el equipo de ventas, con el fin de identificar posibles factores externos que puedan estar afectando su funcionamiento o contribuyendo a la alta rotación de personal.

Figura 5

Organigrama de Opciones Argentinas S.A



Nota. Elaboración propia.

Actores Involucrados

El presente análisis se centró en identificar a los empleados del área de ventas y a la gerencia como actores claves. Para obtener una perspectiva directa, se aplicaron encuestas a los cinco integrantes del equipo de ventas y se realizó una entrevista al Gerente de Ventas. Los resultados de esta etapa brindan información valiosa sobre las condiciones laborales, las expectativas del personal y la experiencia general dentro del equipo. De igual forma, se recopilaron opiniones específicas acerca del estilo de liderazgo ejercido y su influencia directa en el clima laboral.

Como complemento, se administraron entrevistas al personal ajeno al Área de Ventas con el objetivo de recoger datos sobre la percepción general de la empresa, el clima organizacional y los factores motivacionales que podrían afectar la retención de empleados. Con este fin, se entrevistó a una empleada del Área de Administración y a un empleado del Área de Recursos Humanos (RR.HH.).

Finalmente, se llevó a cabo una observación directa en las instalaciones de las oficinas de Opciones Argentinas. Esta observación se enfocó en el entorno físico de trabajo y las interacciones internas de los empleados a nivel jerárquico y horizontal, buscando identificar posibles factores que contribuyan a la rotación de personal, tales como el tipo de comunicación, el clima organizacional y las condiciones físicas del espacio. La observación directa permitió contextualizar y validar la información obtenida a través de las encuestas y entrevistas.

Metodología de análisis:

Integración de fuentes de datos para el KPI de satisfacción en ventas

Para llevar a cabo un análisis exhaustivo de la rotación de personal en el equipo de ventas y establecer un indicador clave de desempeño (KPI) relacionado con el índice de satisfacción del empleado, esta investigación se fundamenta en la integración de información proveniente de tres fuentes documentales principales:

1. Encuesta periódica de clima laboral: Se utilizó la información recopilada en las encuestas periódicas que la empresa aplica al personal del Área de Ventas, las cuales proporcionan datos históricos que funcionan como indicadores clave de satisfacción (KPI). En total, se analizaron 56 encuestas realizadas durante los últimos seis años, lo que permitió contar con una base comparativa amplia para evaluar la evolución de la

percepción del equipo a lo largo del tiempo. Estos resultados facilitan contrastar la percepción actual con las tendencias históricas de satisfacción registradas en el sector.

Asimismo, la encuesta de clima laboral, administrada regularmente, sirvió como base para establecer un Índice de satisfacción del empleado y analizar su relación con la rotación de personal, contrastando las causas de renuncia identificadas en las encuestas de salida de los últimos cinco años con los indicadores de insatisfacción reflejados en las encuestas históricas.

Este enfoque permite comprender de manera integral los factores que influyen en la satisfacción y retención del personal de ventas, facilitando la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia.

Tabla 2

Factores y preguntas claves de la encuesta periódica de clima laboral

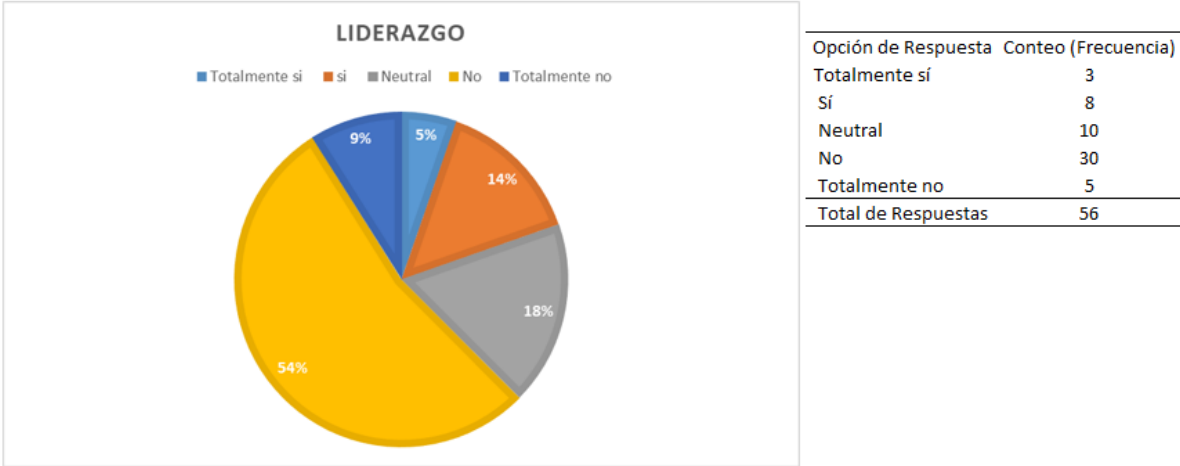
FACTOR DE ANÁLISIS	PREGUNTA CLAVE
Liderazgo	¿Siente que su supervisor le brinda el apoyo y las herramientas necesarias?
Compensación	¿Considera que su salario base y comisiones son competitivos en el mercado?
Carga Laboral	¿El volumen de trabajo le permite un equilibrio sano entre vida laboral y personal?
Desarrollo	¿Ve oportunidades claras de crecimiento profesional y ascenso para usted en la empresa?
Comunicación	¿Siente que su opinión o sugerencias son escuchadas por la Gerencia?
Ambiente	¿La relación con sus compañeros es un factor positivo para su permanencia en la empresa?
Satisfacción laboral	En una escala de 0 a 10, ¿qué tan probable es que recomiende esta empresa para trabajar?

Nota. Elaboración propia.

Los resultados corresponden a un total de 56 encuestas realizadas en el transcurso de los últimos 6 años.

Figura 6

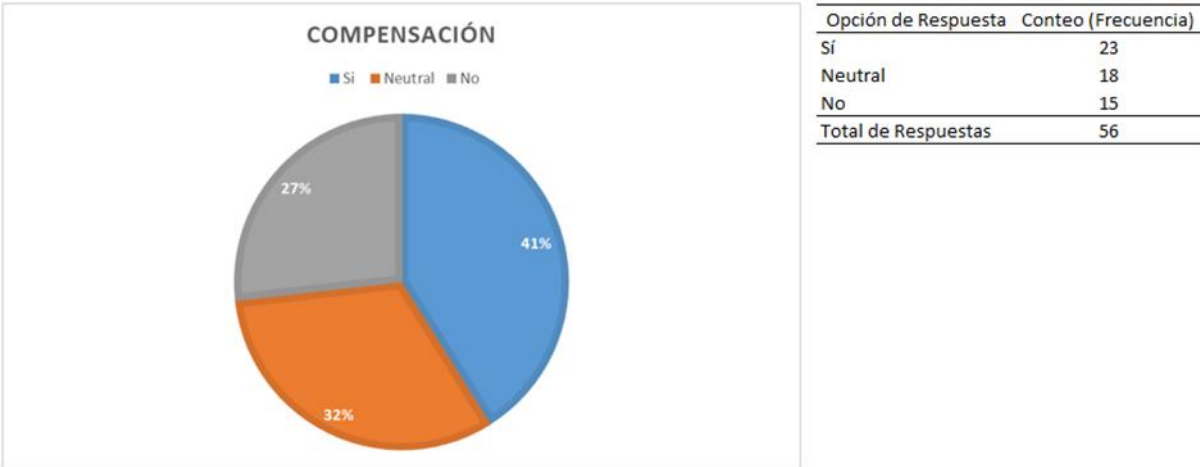
Liderazgo: Porcentaje de respuestas a la pregunta "¿Siente que su gerente le brinda el apoyo y las herramientas necesarias?"



Nota. Elaboración propia.

Figura 7

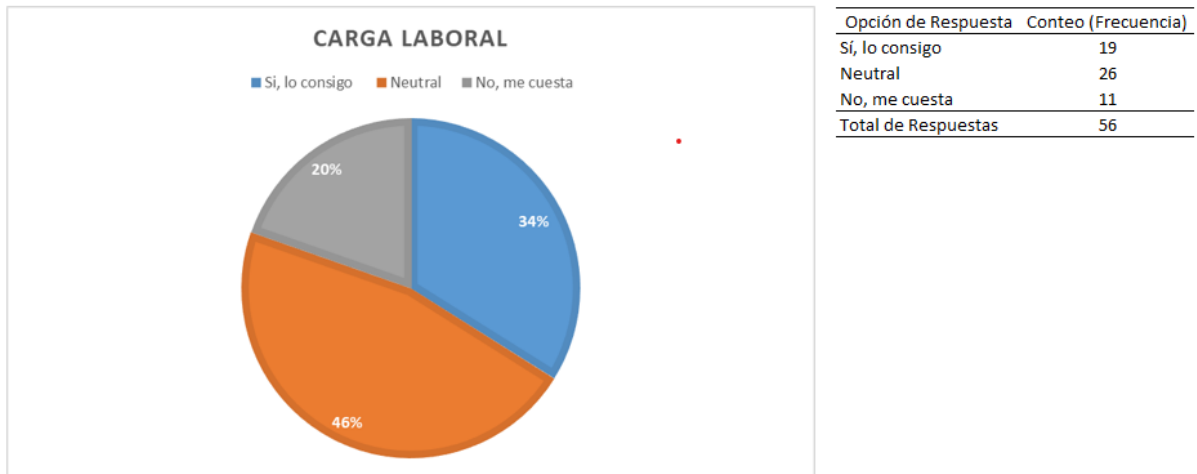
Compensación: Porcentaje de respuestas a la pregunta "¿Considera que su salario base y comisiones son competitivos en el mercado?"



Nota. Elaboración propia

Figura 8

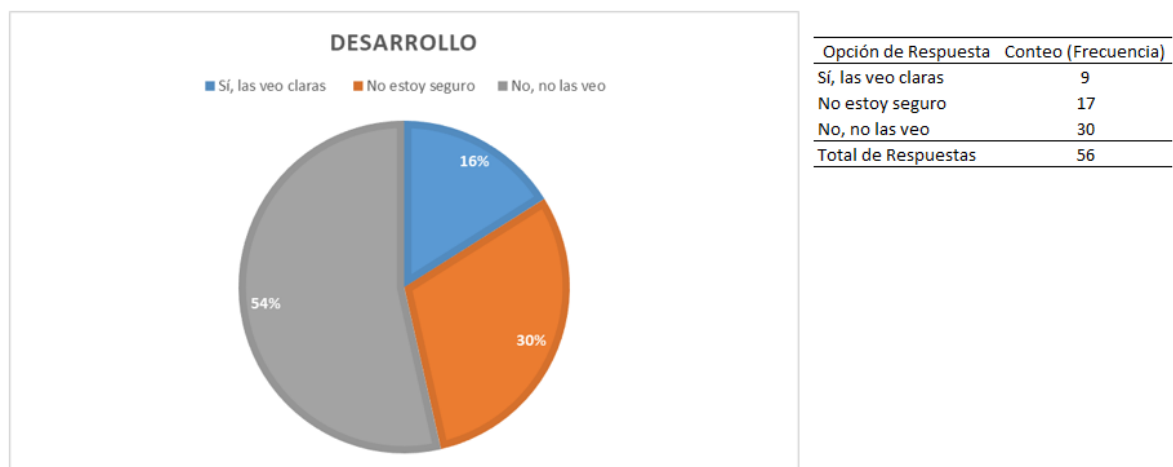
Carga laboral: Porcentaje de respuestas a la pregunta “¿El volumen de trabajo le permite un equilibrio sano entre vida laboral y personal?”



Nota. Elaboración propia

Figura 9

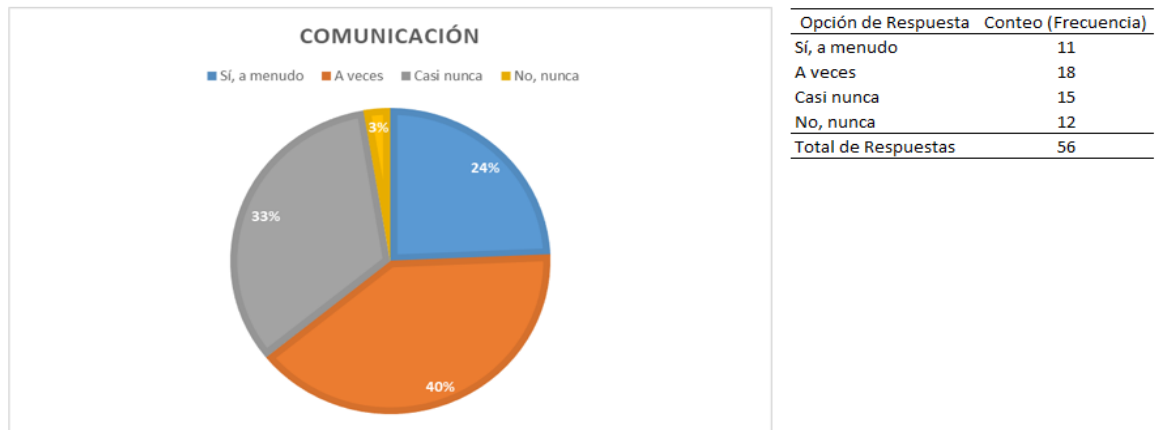
Desarrollo: Porcentaje de respuestas a la pregunta “¿Ve oportunidades claras de crecimiento profesional y ascenso para usted en la empresa?”



Nota. Elaboración propia

Figura 10

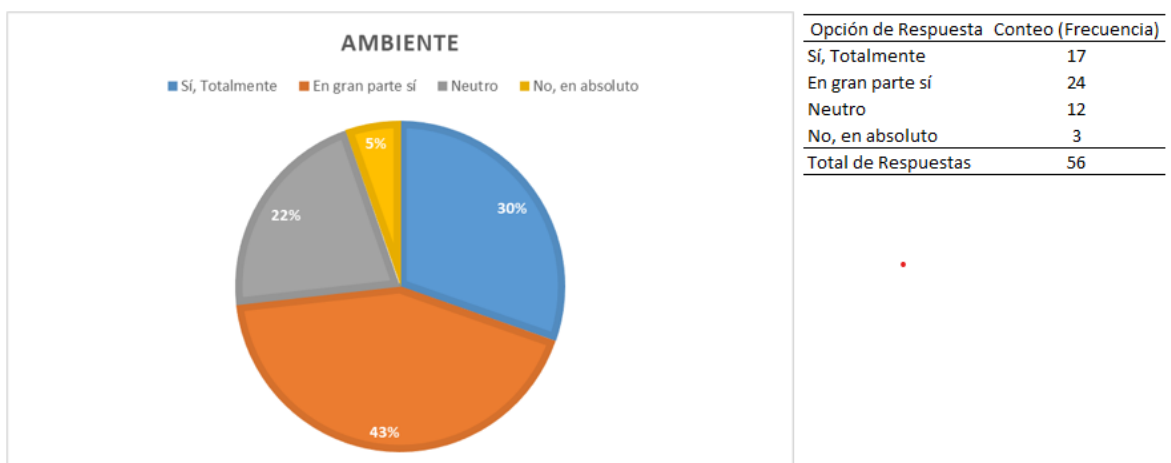
Comunicación: Porcentaje de respuestas a la pregunta “¿Siente que su opinión o sugerencias son escuchadas por la Gerencia?”



Nota. Elaboración propia

Figura 11

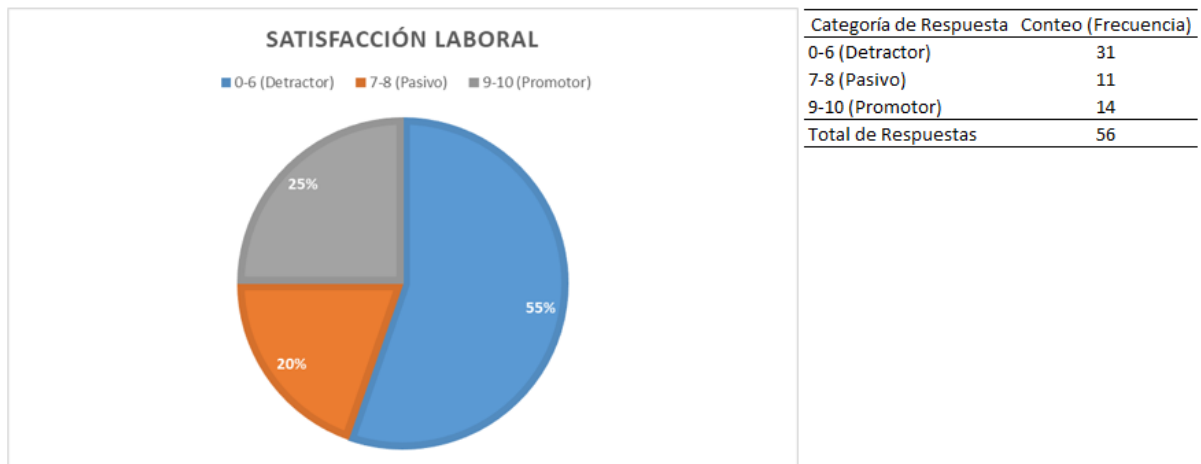
Ambiente: Porcentaje de respuestas a la pregunta “¿La relación con sus compañeros es un factor positivo para su permanencia en la empresa?”



Nota. Elaboración propia

Figura 12

Satisfacción laboral: Porcentaje de respuestas a la pregunta “En una escala de 0 a 10, ¿qué tan probable es que recomiende esta empresa para trabajar?”



Nota. Elaboración propia

2. Encuesta específica al sector de ventas: Se aplicó una nueva encuesta de clima laboral enfocada en el sector de ventas. Esta información es importante para obtener la percepción actual y segmentada del equipo, identificando los factores de insatisfacción específicos que afectan a esta área.

Los resultados de esta encuesta se contrastan con los datos históricos de las encuestas de clima laboral que la empresa ha realizado periódicamente, lo que permite analizar tendencias a lo largo del tiempo y detectar cambios en los niveles de satisfacción y motivación del personal.

Tabla 3*Factores y preguntas específicas dirigidas al sector de ventas*

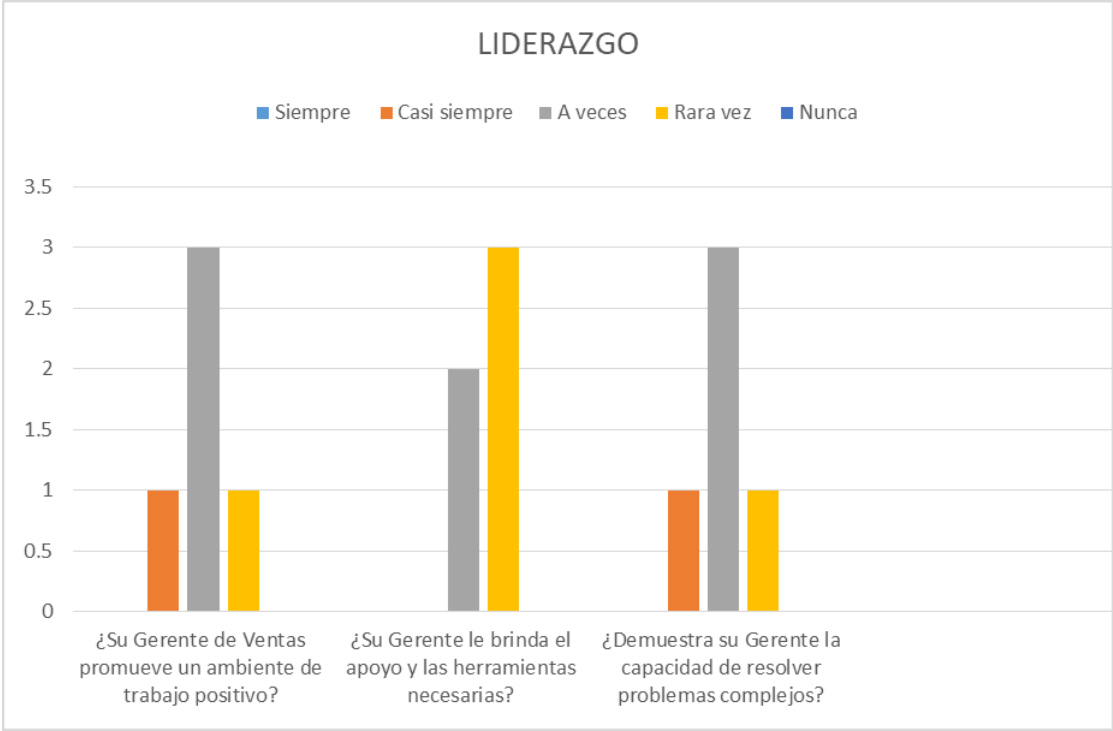
POSIBLES CAUSAS	PREGUNTAS CLAVES DE INVESTIGACIÓN
Liderazgo	¿Su Gerente de Ventas promueve un ambiente de trabajo positivo?
	¿Su Gerente le brinda el apoyo y las herramientas necesarias?
	¿Demuestra su Gerente la capacidad de resolver problemas complejos?
Condiciones y Compensación	¿Considera que su salario base es competitivo en el mercado?
	¿La exigencia laboral le genera estrés constante o ansiedad?
	¿Las herramientas y tecnología que utiliza funcionan correctamente y son adecuadas?
Desarrollo y Oportunidades	¿Existen oportunidades claras de crecimiento profesional para usted en la empresa?
	¿La empresa le ofrece capacitaciones relevantes para su rol de ventas?
	¿Sus resultados de trabajo son reconocidos y valorados adecuadamente?
Comunicación y Relaciones	¿Siente que su opinión o sugerencias son escuchadas por la Gerencia?
	¿La comunicación entre el Área de Ventas y otros sectores es fluida y eficiente?
	¿Existe un alto nivel de cooperación y ayuda mutua en su equipo de ventas?

Nota. Elaboración propia

A continuación, se presentan los resultados consolidados de las encuestas realizadas al equipo de Ventas por la consultoría, aplicadas a la totalidad de sus cinco integrantes.

Figura 13

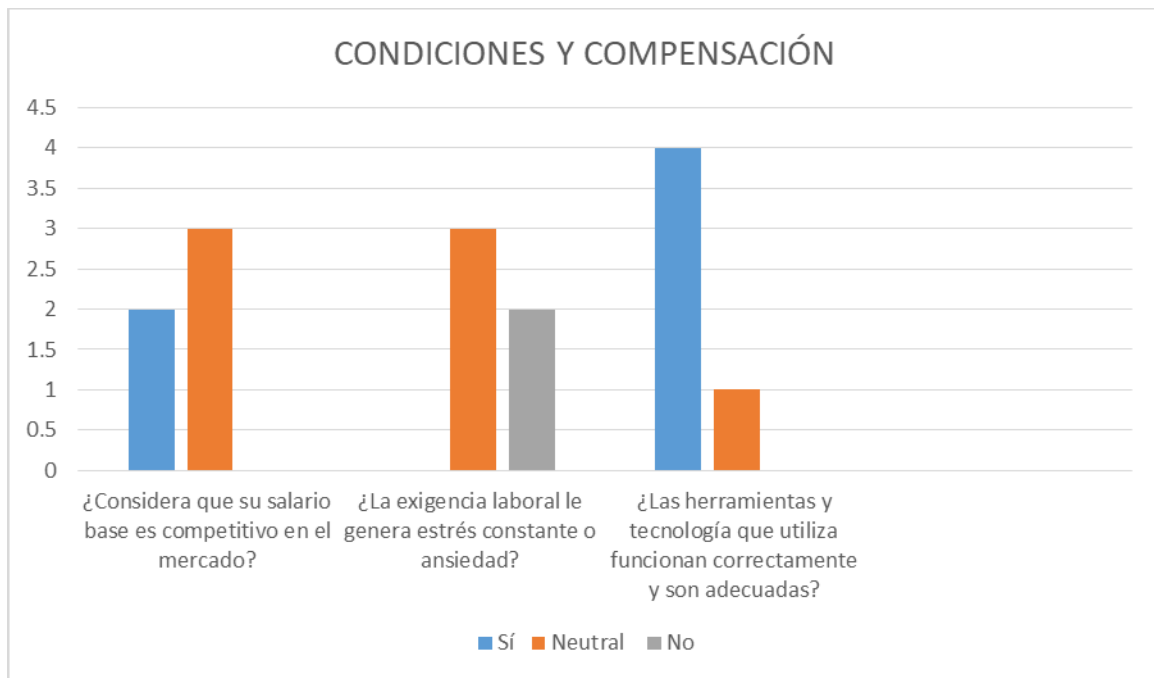
Liderazgo en el sector de ventas: Percepción sobre el ambiente laboral, el apoyo gerencial y la capacidad de resolución de problemas.



Nota. Elaboración propia

Figura 14

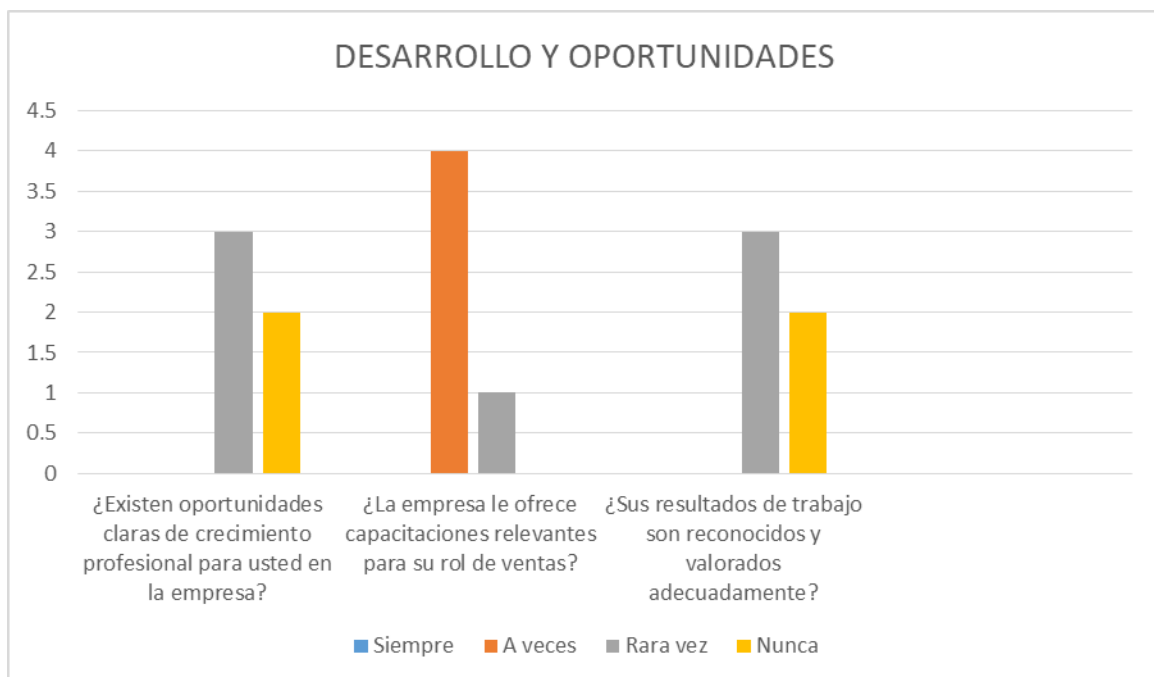
Condiciones y compensación: Percepción del personal sobre el salario, el nivel de estrés y la adecuación de las herramientas de trabajo



Nota. Elaboración propia

Figura 15

Desarrollo y Oportunidades: Percepción del personal sobre el crecimiento profesional, las capacitaciones y el reconocimiento laboral.



Nota. Elaboración propia

Figura 16

Comunicación y Relaciones: Percepción del personal sobre la escucha de sugerencias, la eficiencia de la comunicación interdepartamental y la cooperación en el equipo.



Nota. Elaboración propia

3. Encuesta de salida: Se analizan los registros documentales de las encuestas de salida realizadas a los empleados que formalizaron su renuncia en los últimos cinco años. La empresa proporciona la siguiente encuesta a los empleados que deciden presentar su renuncia, con el fin de conocer los motivos de su desvinculación y recopilar información relevante para la mejora organizacional.

Tabla 4

Cuestionario de la encuesta de salida aplicada a empleados del sector de ventas

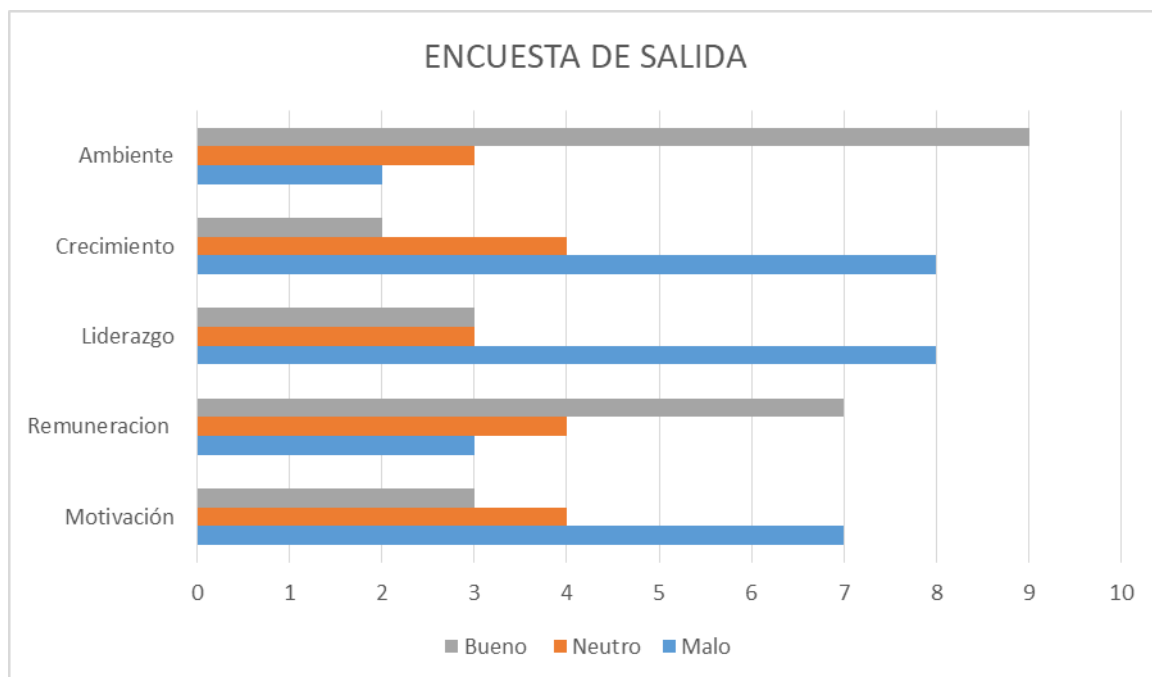
ENCUESTA DE SALIDA	
Decisión de renuncia	¿Cuál es la razón principal por la que ha decidido dejar la empresa?
Motivación y Compensación	¿Cuál era su nivel de satisfacción con su salario base?
	¿Cuál era su nivel de satisfacción con el esquema de comisiones e incentivos?
Liderazgo y Cultura de Ventas	¿Qué tan satisfecho estaba con las oportunidades de desarrollo de carrera y ascenso dentro del equipo de ventas?
	¿Siente que su gerente le proporcionó el entrenamiento y el apoyo adecuado para crecer profesionalmente?
	¿Considera que el ambiente y la presión dentro del equipo de ventas eran saludables y motivadores?
	¿Cree que el proceso de integración inicial fue efectivo para prepararlo para el puesto de ventas?

Nota. Elaboración propia.

Los resultados presentados corresponden a un total de 14 encuestas:

Figura 17

Resultados de la encuesta de salida: Percepción del personal que renuncia sobre aspectos clave del clima laboral.



Nota. Elaboración propia con datos proporcionados por Opciones Argentinas S.A.

Entrevista al Gerente de Ventas

Con el propósito de profundizar en las causas, dinámicas y posibles soluciones relacionadas con la rotación de personal en el Área de Ventas, se llevó a cabo una entrevista con el Gerente de Ventas de la empresa, Bruno López.

Tabla 5

Preguntas claves de análisis utilizadas en la entrevista al Gerente de Ventas

PREGUNTAS CLAVES DE ANÁLISIS
¿Cuál crees que es la causa más frecuente de las renuncias en el Área de ventas?
¿Qué perfil de vendedor tiende a permanecer más tiempo en el equipo? ¿Y cuál abandona con mayor frecuencia?
¿Cómo describirías el clima laboral dentro del equipo de ventas actualmente?
¿Qué estrategias has intentado implementar para retener al personal?
¿Consideras que hay una buena integración entre los nuevos vendedores y el equipo?
¿Qué estilo de liderazgo aplicas con tu equipo, y cómo crees que impacta en la retención de personal?
¿Existen canales efectivos para que los vendedores expresen inquietudes o malestares antes de tomar la decisión de irse?
¿Qué apoyo Consideras necesario desde la organización para disminuir la rotación de vendedores?

Nota. Elaboración propia

Respuestas del Gerente de Ventas

El Gerente reconoció que los vendedores con mayor autonomía y experiencia tienden a permanecer más tiempo en el equipo, mientras que los más jóvenes o recién incorporados suelen abandonar con mayor frecuencia debido a la falta de acompañamiento y orientación durante su proceso de adaptación. Admitió que no existe un plan formal de desarrollo profesional ni de capacitación continua que favorezca la permanencia del personal. Considera que la principal causa de las renuncias es la alta exigencia y presión por resultados impuesta al equipo. Mencionó que los objetivos comerciales son muy ambiciosos y que, en ocasiones, no se brinda el apoyo necesario para alcanzarlos, lo cual genera estrés, desmotivación y sensación de falta de respaldo, especialmente entre los vendedores con menor experiencia.

En cuanto al clima laboral, la descripción fue positiva y colaborativa, destacando que el grupo mantiene buenas relaciones interpersonales, compañerismo y disposición para ayudarse mutuamente. Sin embargo, se observó que este buen ambiente no siempre compensa la presión constante por el cumplimiento de los objetivos, lo que

puede generar desgaste y descontento. Respecto a su estilo de liderazgo, manifestó mantener una conducción cercana, motivadora y orientada al logro, procurando fomentar la comunicación y la responsabilidad individual.

El entrevistado admitió que no se han implementado estrategias concretas de retención más allá de incentivos económicos, los cuales no resultan suficientes para mantener el compromiso a largo plazo. Asimismo, reconoció que la integración de nuevos miembros es deficiente debido a la ausencia de un proceso de inducción estructurado, lo que provoca que los vendedores recién ingresados se sientan desorientados y sin apoyo. Finalmente, si bien existen canales formales para expresar inquietudes o malestares, es consciente de que los vendedores no los perciben como efectivos ni confidenciales, por lo que muchos optan por no manifestar sus inconformidades por temor. Concluyó que la organización debería ofrecer un mayor apoyo en la formación y desarrollo del personal, mediante la implementación de programas de capacitación de carácter continuo, y agregó que disponer de herramientas efectivas de seguimiento y evaluación del desempeño permitiría un acompañamiento más cercano para reducir la rotación del personal.

Entrevista al personal ajeno al Área de ventas

Con el propósito de analizar la rotación de personal en el Área de ventas, se realizaron entrevistas al personal de Recursos Humanos y Administración, enfocadas en identificar los factores internos que podrían estar influyendo en la decisión de los vendedores de permanecer en la empresa o renunciar.

Tabla 6

Preguntas claves de análisis utilizadas en la entrevista al Área de Recursos Humanos

Área de RR.HH.
Preguntas claves de análisis
¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo en el Área de ventas?
¿Cómo está estructurado actualmente el proceso de selección?
¿Considera que el proceso actual permite identificar adecuadamente a los candidatos más idóneos?
¿Qué aspectos del proceso de selección crees que deberían mejorarse?
¿Qué tipo de capacitación reciben los nuevos empleados al ingresar a la Organización?
¿Se capacita también al Gerente para facilitar la integración de nuevos miembros a su equipo?
Desde su perspectiva ¿Cuáles son las principales razones por las que los empleados deciden dejar la empresa?
¿Qué iniciativas ha intentado RR.HH. anteriormente para reducir la rotación?
¿Qué apoyo adicional necesita RR.HH. por parte de la dirección o del Gerente de ventas para abordar este tema de manera más efectiva?

Nota. Elaboración propia.

Respuestas del empleado del Área de Recursos Humanos

El representante del Área de Recursos Humanos calificó el ambiente de trabajo en el Área de ventas como demandante y con altos niveles de presión, aunque reconoció que existe una buena relación entre los compañeros. Sin embargo, señaló que la falta de acompañamiento por parte del Gerente genera tensiones y desmotivación dentro del equipo.

Respecto al proceso de selección, explicó que actualmente se encuentra estructurado en etapas básicas (entrevista inicial, evaluación técnica y entrevista con el Gerente de área), pero sin una revisión periódica de su efectividad. Indicó que no siempre se evalúan de manera adecuada las competencias blandas o el potencial de desarrollo de los candidatos, lo cual provoca contrataciones que no logran adaptarse al estilo de liderazgo del área.

El entrevistado mencionó que el proceso actual no garantiza la identificación de los candidatos más idóneos, ya que la decisión final suele depender en gran medida del Gerente de Ventas, quien prioriza el cumplimiento de objetivos inmediatos sobre el perfil

integral del postulante. Considera que sería necesario incorporar evaluaciones más profundas sobre habilidades interpersonales y orientación al cliente.

En cuanto a la capacitación, destacó que los nuevos empleados reciben una introducción general a la empresa, pero no cuentan con un plan de formación continuo ni con acompañamiento luego de sus primeras semanas. Esta falta de seguimiento dificulta su adaptación y reduce su compromiso con la organización.

Asimismo, reconoció que no se capacita de manera sistemática al Gerente de Ventas para facilitar la integración de nuevos miembros. Según su percepción, la ausencia de formación en liderazgo y manejo de equipos genera conflictos, falta de comunicación efectiva y escasa motivación.

Desde su perspectiva, las principales razones por las cuales los empleados deciden dejar la empresa son la falta de oportunidades de desarrollo profesional y la deficiente gestión de liderazgo. Muchos vendedores manifiestan sentirse presionados sin recibir el apoyo necesario para alcanzar los resultados esperados, lo que genera frustración y agotamiento.

El entrevistado indicó que el Área de RR.HH. había intentado reducir la rotación mediante la implementación de bonos e incentivos económicos. Sin embargo, señaló que estas medidas no han logrado un efecto sostenido, debido a que no abordan las causas estructurales del problema, las cuales, a su juicio, están vinculadas directamente al estilo de conducción y a la falta de crecimiento interno.

En cuanto a la estrategia a futuro, el entrevistado considera que la Gerencia de RR.HH. necesita un mayor apoyo por parte de la Dirección y del Gerente de Ventas para poder implementar políticas efectivas de desarrollo del talento, programas de liderazgo y establecer espacios de comunicación entre mandos medios y empleados. Según su parecer, reforzar estas instancias permitiría crear un entorno más equilibrado, mejorar el compromiso del personal y, consecuentemente, disminuir la rotación en el Área de Ventas.

Tabla 7

Preguntas claves de análisis utilizadas en la entrevista al Área de Administración

Área de Administración
Preguntas claves de análisis
¿Cómo describiría la rotación de personal en el Área de Ventas en el último tiempo?
¿Cómo afecta la rotación del personal de ventas a tu trabajo o el Área administrativa?
¿Creés que hay algo en la dinámica interna de ventas que contribuya a esa rotación?
¿Notas alguna diferencia en la integración o desempeño entre los vendedores nuevos y de mayor antigüedad? Si es así, ¿Qué diferencias observás?
¿Cuáles creés que son las principales causas de la alta rotación en el Área de ventas y qué acciones podrían implementarse para mejorar la retención del personal?

Nota. Elaboración propia

Respuestas de la empleada del Área de Administración

La entrevistada describió la rotación de personal en el Área de ventas como constante y preocupante en los últimos años. Indicó que esta alta rotación impacta negativamente en el ritmo general de la organización, generando la necesidad de adaptar procesos internos para enfrentar la salida frecuente de empleados.

En relación con la pregunta sobre cómo afecta la rotación del personal de ventas al área administrativa, señaló que sí existe un impacto en las tareas compartidas entre ambos departamentos, como la gestión de reservas, la coordinación con clientes y el seguimiento de pedidos. Comentó que cuando hay cambios frecuentes en el equipo de ventas, los nuevos vendedores requieren tiempo para familiarizarse con los procesos y las herramientas utilizadas en administración, lo que puede generar retrasos, confusiones o errores. La encuestada enfatizó que estas situaciones repercuten directamente en el desempeño del Área de ventas y en la calidad de atención al cliente.

Al analizar la dinámica interna del Área de ventas, la empleada observó que existe un ambiente de alta presión y escaso acompañamiento por parte del liderazgo. Comentó que muchos vendedores se sienten exigidos sin recibir la orientación o reconocimiento necesarios, lo cual genera desgaste emocional y pérdida de motivación. Pero a pesar de ello, la relación entre los compañeros de ventas y administración es buena y cordial, caracterizándose por una comunicación fluida y un ambiente de respeto mutuo que facilita la colaboración interdepartamental.

Además, destacó una diferencia clara entre vendedores nuevos y los de mayor antigüedad, mientras los empleados con más tiempo desarrollan estrategias para sobrellevar la presión, los nuevos enfrentan mayores dificultades debido a la falta de apoyo y de procesos formales de inducción o capacitación, lo que agrava la problemática de retención.

En relación con las causas principales de la rotación, coincidió en que el mal liderazgo y ausencia de oportunidades de desarrollo profesional son factores determinantes. Señaló que la gestión en ventas se centra casi exclusivamente en alcanzar resultados, dejando de lado la comunicación, motivación y crecimiento individual, lo que provoca descontento.

Para mejorar esta situación, sugirió implementar programas de capacitación continua, espacios regulares de comunicación y retroalimentación entre el Gerente y los vendedores, y un plan de carrera que permita visualizar oportunidades de progreso interno. Además, recomendó fortalecer las habilidades de liderazgo en mandos medios para fomentar un ambiente más colaborativo y motivador.

Finalmente, la entrevistada consideró que la dirección debería revisar y mejorar las prácticas de Gestión del Área de Ventas, promoviendo un liderazgo más empático y orientado al desarrollo humano. Considera que equilibrar la exigencia con el acompañamiento contribuirá significativamente a reducir la rotación y aumentar el compromiso del equipo.

Observación directa

La observación directa se llevó a cabo en la oficina de ventas de Opciones Argentinas ubicada en Yerbal 1136 (CABA) con el fin de analizar el ambiente de trabajo y las interacciones del equipo de ventas. Esta técnica permite obtener información sobre comportamientos y dinámicas del equipo en tiempo real.

El espacio de trabajo es reducido, con escritorios muy cercanos entre sí, lo cual genera una sensación de saturación. No hay separación física entre el Área de Ventas y de Administración, lo que produce ruido constante, especialmente durante llamadas telefónicas. La iluminación natural y la ventilación son adecuadas, gracias a los amplios ventanales que dan al balcón del edificio. Sin embargo, se observa la ausencia de áreas de descanso apropiadas, así como de espacios destinados a reuniones informales.

Durante la observación, se notó que los vendedores intercambiaban información y estrategias sobre cómo abordar a los clientes. Sin embargo, parecía existir una división informal entre los miembros más experimentados y los nuevos, lo que podría reflejar una falta de integración y apoyo entre ellos.

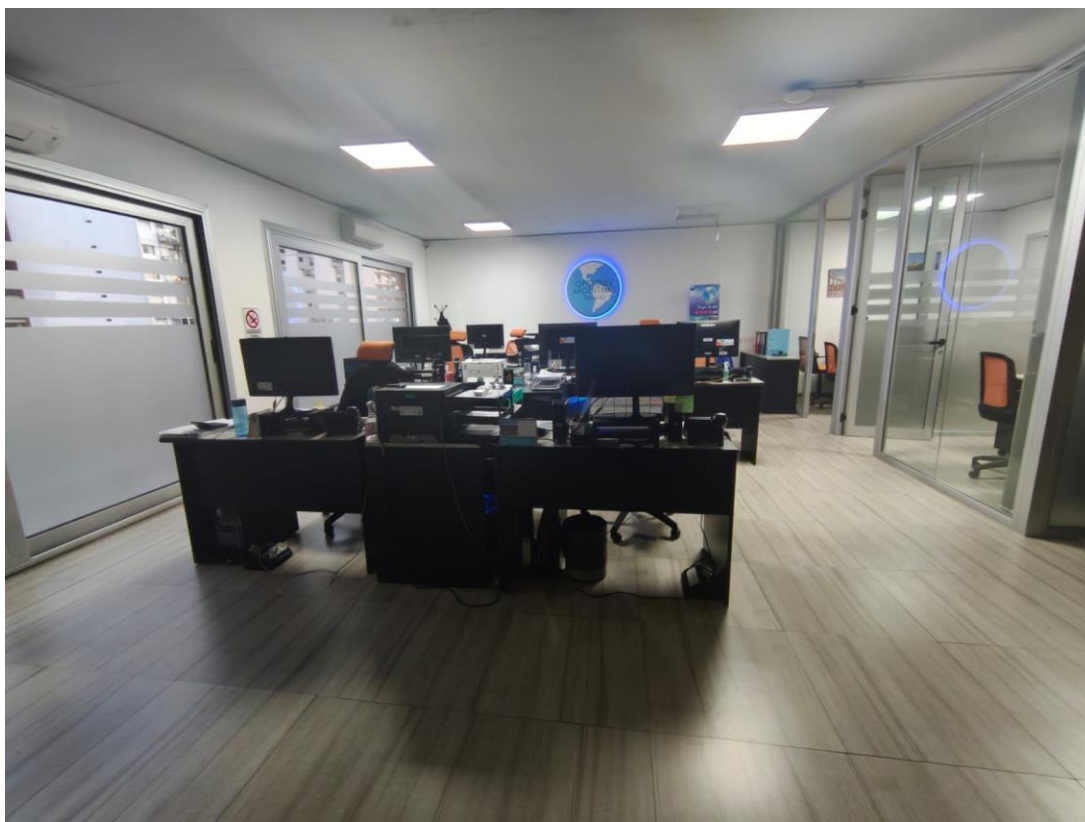
Se observó una dinámica de trabajo mayormente colaborativa entre los miembros del equipo de ventas y el personal administrativo. Aunque cada vendedor gestiona de forma individual sus tareas y responsabilidades, existen espacios de apoyo mutuo y coordinación cuando la situación lo requiere. La relación entre ambas áreas se caracteriza por un trato cordial y respetuoso. Si bien pueden presentarse momentos de tensión o desacuerdos propios del ritmo de trabajo, en general predomina un clima de convivencia armónica y de cooperación funcional.

La comunicación entre el equipo de ventas y el Gerente fue, en su mayoría, unidireccional y enfocada exclusivamente en los resultados. Se evidenciaron escasas instancias de escucha activa, reconocimiento o retroalimentación constructiva. Predominó un tono comunicacional tenso, con limitada contención emocional. Durante la jornada se observaron expresiones de estrés y frustración por parte del equipo de ventas, sin que existieran mecanismos visibles de acompañamiento o gestión emocional. Además, el Gerente, no permaneció en el piso durante la mayor parte del tiempo, lo que dificultó aún más el apoyo directo al equipo.

Tampoco se identificaron espacios, formales o informales, destinados a la motivación o al reconocimiento del desempeño. Por su parte, el dueño de la empresa estuvo presente durante parte del día, aunque su participación fue distante y de bajo involucramiento directo. La relación jerárquica se mostró claramente marcada, con una notoria falta de apertura al diálogo por parte de los niveles superiores hacia los empleados.

Figura 18

Vista del ambiente de trabajo en las oficinas de Opciones Argentina S.A.



Nota. Fotografía del espacio de trabajo en las oficinas de Opciones Argentinas, tomada en Junio de 2025 para ilustrar el entorno laboral.

Análisis del índice de rotación de personal

La Tabla 1 presenta los datos fundamentales utilizados para calcular y analizar la rotación de personal durante el período comprendido entre los años 2022, 2023 y 2024. Esta información permite observar la evolución de este indicador a lo largo del tiempo, identificar posibles tendencias y evaluar los factores que han influido en los cambios registrados en la plantilla de la organización.

Cálculo de la tasa de rotación

La fórmula utilizada es:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de renunciaciones}}{\text{Número de empleados base}} \times 100$$

Tendencia general

La tendencia principal observada es un aumento constante y significativo del porcentaje de rotación de personal durante el periodo de tres años:

- 2022: La rotación fue del 33%.
- 2023: Aumentó al 50%.
- 2024: Alcanzó el 60%.

Interpretación por año:

Año 2022: Con 6 empleados y 2 renunciaciones, la rotación del 33% indica que uno de cada tres empleados dejó la empresa ese año.

Año 2023: Aunque el número de empleados actuales se mantuvo en 6, las renunciaciones aumentaron a 3. Esto elevó el índice al 50%, lo que significa que la mitad del personal original de la empresa se fue en el transcurso de ese año. Este es un aumento muy drástico respecto al año anterior (+17%).

Año 2024: El número de empleados actuales se redujo a 5, pero las renunciaciones se mantuvieron en 3. El índice de rotación se disparó al 60%. Esto indica una alta inestabilidad y que la empresa está perdiendo personal a un ritmo insostenible. En este año, más de la mitad del personal base renunció.

Análisis del costo de la rotación de personal

La rotación de personal genera costos directos e indirectos que afectan la rentabilidad y la eficiencia operativa de una empresa. Los valores utilizados provienen de la información suministrada por la propia empresa, correspondiente al

año 2024, e incluyen datos sobre salarios promedio, cantidad de desvinculaciones y estructura de gastos vinculados al proceso de reemplazo de personal.

El cálculo se elaboró considerando los componentes de reclutamiento, selección, capacitación, pérdida de productividad y costos administrativos, que representan los costos directos de la rotación. Asimismo, se reconocen los costos indirectos, tales como la pérdida de conocimiento y experiencia, el deterioro del clima laboral y la disminución temporal de ventas, los cuales, si bien no se cuantifican en esta instancia, tienen una incidencia significativa sobre el desempeño organizacional.

Los resultados presentados reflejan una estimación económica elaborada a partir de datos internos, con el fin de ofrecer una representación aproximada del impacto financiero que la rotación de personal genera dentro del área analizada.

Valores aportados por la empresa:

- Sueldo promedio mensual de empleado de ventas: \$900.000
- Sueldo mensual del Gerente de ventas: \$2.000.000
- Sueldo mensual del empleado de Recursos Humanos: \$1.200.000

Costo hora (considerando 160 h/mes):

Empleado RR.HH.: $\$1.200.000 / 160 = \$7.500/h$

Gerente de Ventas: $\$2.000.000 / 160 = \$12.500/h$

La empresa no contrata consultora externa

Costo total de reclutamiento interno:

Aviso y redes sociales: \$60.000

Evaluaciones psicotécnicas: \$30.000

Materiales de inducción: \$30.000

Total reclutamiento: \$120.000

Para determinar el costo directo por baja se aplica la fórmula:

$$C = R + S + I + P + D$$

R = Reclutamiento (gasto en avisos / búsqueda). Este componente contempla los gastos directos derivados de la búsqueda de nuevos candidatos para cubrir las vacantes generadas por la rotación. De acuerdo con la información proporcionada por la empresa, se estima un costo promedio por proceso de búsqueda de \$120.000

S = Selección (horas RR.HH. x costo hora RR.HH.). Corresponde al costo asociado al tiempo que el personal de Recursos Humanos y el responsable del Área de Ventas destinan a la evaluación y entrevistas de los postulantes. Para este cálculo se consideraron ocho horas del Área de RR.HH. y seis horas del Gerente de Ventas, ambas valoradas según el costo horario informado por la empresa.

El cálculo se expresa como:

$$S = (8h \times 7.500) + (6 \times 12.500) = \$135.000$$

I = Inducción/capacitación. Comprende el tiempo y los recursos destinados a la formación inicial del nuevo empleado para alcanzar el nivel de desempeño esperado. Incluye las horas dedicadas por el formador o personal de apoyo durante el proceso de adaptación.

De acuerdo con la estimación interna, se consideraron veinte horas de capacitación valoradas al costo horario informado:

$$I = (10h \times 7.500) + (10 \times 12.500) = \$200.000$$

P = Pérdida de productividad durante la rampa de adaptación. Este componente refleja la disminución de rendimiento del nuevo empleado durante su periodo de integración. Se estima que la productividad alcanza un 75% del nivel esperado durante las primeras ocho semanas, lo que implica una pérdida promedio del 25%.

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$P = 25\% \text{ del salario mensual durante 2 meses}$$

$$P = 0,25 \times (\$900.000 \times 2) = \$450.000$$

Por lo tanto, el costo estimado por pérdida de productividad durante la curva de aprendizaje asciende a \$450.000 por empleado.

D = Costos de desvinculación administrativa. Este componente incluye los gastos vinculados a la gestión administrativa de la salida del empleado, tales como trámites internos, liquidaciones finales y documentación legal. Dado que estos costos son de carácter fijo y se repiten ante cada baja, se asigna un valor estimado de \$1.500.000.

De este modo el resultado es:

$$C = R + S + I + P + D$$

$$C = \$120.000 + \$135.000 + \$200.000 + \$450.000 + \$1.500.000 = \$2.405.000$$

Durante el año 2024, se registraron tres bajas en el área de ventas. Por lo tanto, el costo anual directo asociado a la rotación de personal es:

$$C = 3 \times 2.405.000 = \$7.215.000$$

Con los supuestos utilizados, cada baja en el equipo de ventas le cuesta a la empresa aproximadamente \$2.405.000 en términos directos (reclutamiento, selección, inducción, pérdida de productividad y gastos administrativos). Las 3 bajas de 2024 representan un costo aproximado de \$7.215.000.

Tabla 8*Cálculo simplificado del costo por rotación de personal en el Área de Ventas*

Concepto	Descripción	Cálculo	Costo estimado (ARS)
R	Reclutamiento (avisos, búsqueda y publicación, evaluaciones y materiales de inducción)	Aviso + redes \$60.000 + Evaluaciones \$30.000 + Materiales \$30.000	\$120.000
S	Selección (horas de RR.HH. y Gerente)	$(8 \text{ h} \times \$7.500) + (6 \text{ h} \times \$12.500) = \$60.000 + \75.000	\$135.000
I	Inducción y capacitación (20 h totales, 10 h RR.HH. + 10 h Gerente)	$10 \text{ h} \times \$7.500 + 10 \text{ h} \times \$12.500 = \$75.000 + \125.000	\$200.000
P	Pérdida de productividad durante la curva (2 meses, pérdida 25%)	$0,25 \times \$900.000 \times 2 = \450.000	\$450.000
D	Costos administrativos de desvinculación (valor definido para el análisis)	Valor definido por la empresa / decisión de análisis	\$1.500.000
TOTAL POR BAJA	Suma de todos los componentes: R + S + I + P + D	$\$120.000 + \$135.000 + \$200.000 + \$450.000 + \$1.500.000$	\$2.405.000
TOTAL ANUAL (3 bajas, 2024)	3 × Total por baja	3 × \$2.405.000	\$7.215.000

Nota. Elaboración propia a partir de datos internos de Opciones Argentinas S.A. (2024).

Cabe destacar que, además de los costos fijos directos detallados en la tabla anterior, la rotación de personal genera una serie de costos indirectos que, si bien resultan más difíciles de cuantificar, tienen un impacto significativo en el desempeño organizacional. Entre ellos se incluyen la pérdida de conocimiento y experiencia acumulada, la disminución de la productividad del equipo, la afectación del clima laboral, la interrupción de las relaciones con clientes y el tiempo improductivo dedicado a la adaptación de los nuevos empleados. Estos factores

pueden duplicar o incluso triplicar el costo directo de cada baja, elevando de manera considerable el gasto total asociado a la rotación. Por lo tanto, su identificación y gestión resultan fundamentales para el diseño de políticas de retención y desarrollo del talento dentro de la organización

K. Diagnóstico (Explicación)

El análisis integral de la información relevada en Opciones Argentinas S.A. permitió identificar una problemática de alta rotación de personal en el Área de Ventas, que supera el 50% anual según la tabla 1. Rotación de personal (2022–2024). Este indicador evidencia una tendencia creciente que pasó del 33% en 2022 al 60% en 2024, señalando un proceso de salida temprana y constante del personal recién incorporado.

Desde el punto de vista financiero, la tabla de cálculo del costo por rotación revela que cada baja implica un costo directo aproximado de \$2.405.000, considerando reclutamiento, selección, inducción, pérdida de productividad y desvinculación administrativa. Con tres bajas en 2024, el costo anual total asciende a \$7.215.000, sin incluir los costos indirectos asociados a pérdida de conocimiento, menor productividad y deterioro del clima laboral, los cuales podrían duplicar la cifra.

La observación directa del Equipo de Ventas, junto con las entrevistas realizadas a empleados externos al Área, confirman la presencia de un estilo gerencial autoritario y con escasa apertura al diálogo. Este enfoque genera desgaste emocional y una disminución de la motivación, factores que derivan en renuncias tempranas y coinciden con los resultados negativos evidenciados en la Figura 6 (liderazgo) y la Figura 9 (desarrollo).

Las entrevistas al Gerente de Ventas y al personal de Recursos Humanos y Administración (tablas 5, 6 y 7) complementan la información cuantitativa, todos los entrevistados coinciden en que la rotación se debe a la carencia de formación continua y la inexistencia de planes de desarrollo interno. El gerente reconoce la ausencia de inducción estructurada y la alta presión por resultados, mientras que RR.HH. destaca que las contrataciones priorizan la urgencia comercial sobre la idoneidad y que no existen políticas de retención sostenibles. El relevamiento evidenció que, si bien la empresa realiza instancias de capacitación inicial, estas no siguen un plan formal ni se evalúa su efectividad. Esto genera una curva de

aprendizaje prolongada, mayor pérdida de productividad y desmotivación temprana.

El resultado obtenido en la figura 12 muestra que el indicador de satisfacción laboral alcanzó un 45 %, valor que representa un nivel bajo de satisfacción general dentro del personal de Opciones Argentinas S.A. Este indicador integra diversos aspectos relevados en la encuesta interna (como condiciones laborales, liderazgo, comunicación, reconocimiento y clima organizacional) y permite obtener una visión global del estado anímico y motivacional del personal.

$$\text{Satisfacción laboral (\%)} = \frac{(\text{promotores} + \text{positivos})}{\text{Total}} \times 100 = \frac{(25 + 20)}{100} \times 100 = 45\%$$

$$\text{ENPS} = \% \text{ promotores} - \% \text{ detractores} = 25 - 55 = -30$$

La figura 12 (Indicador de satisfacción laboral) arrojó un resultado del 45 %, lo que refleja un nivel bajo de satisfacción global dentro de la organización. Este valor surge de considerar que solo 25 de los 56 empleados encuestados se ubicaron en las categorías positivas o promotoras, mientras que 31 se manifestaron como detractores.

En paralelo, el eNPS (Employee Net Promoter Score) obtuvo un resultado de -30, indicando que la proporción de detractores supera ampliamente a la de promotores. Este valor negativo refuerza la existencia de bajo compromiso, escasa motivación y débil sentido de pertenencia entre los empleados.

El análisis del KPI revela que las dimensiones más críticas del clima laboral son el liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional y la comunicación vertical. En relación con el liderazgo, los datos muestran que más del 50% de los empleados manifestó no recibir el acompañamiento necesario para realizar sus tareas, percibiendo un estilo de conducción poco accesible, con escasa retroalimentación y limitado apoyo operativo. Este patrón se mantiene de manera consistente en los registros históricos, lo cual indica que se trata de una debilidad estructural del área y no de un fenómeno aislado.

Una situación similar se observa en los indicadores vinculados al desarrollo profesional. Más del 60% del personal declaró no identificar oportunidades concretas de crecimiento dentro de la empresa ni la existencia de un plan formal de formación o

promoción interna. Este aspecto figura como uno de los indicadores más negativos del KPI y coincide plenamente con los motivos de renuncia consignados en las encuestas de salida, donde la falta de proyección laboral aparece reiteradamente como una de las razones principales por las que los empleados deciden abandonar la organización.

Las encuestas de salida corroboran de manera contundente los hallazgos del KPI. Las razones de renuncia más mencionadas por los empleados son la falta de oportunidades de desarrollo, el estilo de liderazgo percibido como poco acompañador y la ausencia de canales de comunicación efectivos. La coherencia entre estos resultados y los indicadores internos confirma que la rotación del Área de Ventas tiene un origen estructural y persistente en el tiempo, basado en aspectos de gestión interna y no en factores externos.

. Los resultados globales de la empresa refuerzan este escenario. El índice de satisfacción laboral alcanza solo el 45%, lo que revela una valoración baja del entorno de trabajo. A su vez, el eNPS interno registra un valor de -30, señal de que la cantidad de detractores supera ampliamente a la de promotores. Ambos indicadores se utilizan ampliamente para evaluar el nivel de compromiso y bienestar del personal, y muestran un clima laboral debilitado junto con una motivación reducida, condiciones que incrementan de manera directa la probabilidad de renuncia.

L. Conclusiones y propuestas

Visión sugerida: Convertirse, en un plazo de un año, en una de las empresas mayoristas de viajes más reconocida del mercado, logrando un incremento del 30% en comentarios positivos y recomendaciones en redes sociales. Así, consolidará su prestigio ofreciendo experiencias únicas a precios accesibles.

El análisis realizado permite evidenciar que el Área de Ventas de Opciones Argentinas S.A. presenta un índice de rotación de personal elevado, considerando la cantidad de desvinculaciones registradas durante el año 2024 en relación con la dotación total del sector. Este indicador refleja una dinámica de reemplazo constante que afecta la estabilidad del equipo, genera sobrecarga de trabajo entre los empleados que permanecen y repercute negativamente en la eficiencia comercial y en el clima laboral.

El estudio de costos asociados a la rotación complementa este diagnóstico al cuantificar el impacto económico que cada baja representa para la empresa. A partir de los datos proporcionados por la organización, se determinó que cada reemplazo implica un costo directo aproximado de \$2.405.000, derivado de los gastos de reclutamiento, selección, capacitación, pérdida de productividad y trámites administrativos. Proyectado a las tres renunciadas registradas en el período analizado, el costo total anual asciende a \$7.215.000, sin considerar los costos indirectos que, de ser incorporados, elevarían significativamente la cifra final.

La conjunción de un índice de rotación alto y de costos por reemplazo tan elevados demuestra que la rotación de personal constituye un problema estructural con consecuencias tanto operativas como financieras. Este fenómeno no solo incrementa los gastos directos de la empresa, sino que también afecta la continuidad de los procesos, la calidad del servicio y la retención del conocimiento organizacional.

En este contexto, el análisis interno evidencia que las causas de la rotación no se originan en factores económicos, sino en aspectos vinculados a la gestión y conducción del equipo. La falta de una dirección clara, la escasa comunicación entre niveles jerárquicos y la ausencia de oportunidades de desarrollo profesional generan desmotivación y reducen el sentido de pertenencia de los empleados. Estas condiciones, aunque no siempre visibles en los indicadores financieros, constituyen el trasfondo estructural que explica la permanencia de un índice de rotación elevado

La empresa goza de un excelente ambiente de trabajo horizontal (entre pares) y una carga laboral sostenible. Sin embargo, sufre de un profundo problema vertical y estratégico, el liderazgo es deficiente y la visión de desarrollo es nula. Para corregir el eNPS de -30, la empresa debe centrar sus esfuerzos e inversión en capacitación al Gerente (liderazgo), la creación de planes de carrera visibles (desarrollo) y la apertura de canales de feedback bidireccionales (comunicación). Ignorar estas debilidades críticas provocará una alta rotación de talento y pondrá en riesgo la eficiencia operativa.

Existe una crisis de desarrollo de carrera. El personal que abandona la empresa percibe que no hay oportunidades reales de ascenso o que las rutas de promoción son pocas o inexistentes. Esto confirma que la principal decisión de

renuncia es impulsada por la búsqueda de mejores oportunidades profesionales fuera de la organización y por el estilo de liderazgo, lo que indica una pérdida de capital humano. La falta de satisfacción con el desarrollo es un problema sistémico, no un caso aislado.

El liderazgo es percibido como ineficaz o perjudicial, existe una carencia crítica en las habilidades de coaching y soporte del Gerente. Este ejerce un estilo de liderazgo principalmente autoritario y orientado a resultados, con poca apertura al diálogo. Reconoce que la comunicación descendente predomina y que rara vez se solicitan opiniones del equipo. Esto ha generado desconfianza y desmotivación, afectando directamente la permanencia del personal. La causa principal de las renuncias se asocia a un liderazgo poco efectivo en la práctica y a la falta de estrategias de desarrollo del personal, más que a condiciones externas o al ambiente de trabajo entre compañeros. El Gerente no está cumpliendo su rol como facilitadores de crecimiento, lo cual agrava la frustración por la falta de oportunidades generales.

La baja motivación es una consecuencia directa de los dos factores anteriores. Cuando el crecimiento está estancado y el liderazgo es deficiente, la motivación intrínseca del empleado se degasta, incluso si el ambiente es agradable. Esto sugiere que los procesos de reconocimiento no son suficientes o están mal ejecutados.

La cultura horizontal y las relaciones interpersonales son excelentes. El ambiente es un punto de anclaje para la organización y probablemente lo único que prolongó la permanencia de muchos empleados. El ambiente es el único factor de retención positivo, pero no es suficiente.

La empresa tiene una política de compensación efectiva que satisface o supera las expectativas del mercado (incluyendo salario base y comisiones). Esto confirma que el problema no es económico, permitiendo a la dirección enfocar sus recursos en las áreas de desarrollo de talento y liderazgo, en lugar de en ajustes salariales.

Si no se abordan urgentemente las deficiencias en liderazgo y crecimiento, la empresa continuará experimentando una alta rotación de su talento más valioso, a pesar de su buen ambiente y sueldo. Esto resultará en costos de reclutamiento elevados y una pérdida de conocimiento institucional.

En función de estos resultados, se concluye que la gestión del capital humano debe orientarse hacia la reducción del índice de rotación mediante la implementación de estrategias de retención, desarrollo profesional, liderazgo efectivo y mejora del clima laboral. Una disminución sostenida de la rotación no solo permitiría estabilizar los equipos de trabajo, sino que también generaría un ahorro económico significativo, optimizando el uso de los recursos y fortaleciendo la competitividad de la organización a largo plazo.

A partir del diagnóstico efectuado, se identificaron como principales causas de la rotación de personal en Opciones Argentinas S.A. las deficiencias en liderazgo, la ausencia de un plan de desarrollo profesional y la escasa comunicación vertical entre la gerencia y los empleados. Si bien el ambiente laboral y la carga de trabajo son percibidos positivamente, la falta de dirección estratégica y de oportunidades de crecimiento genera desmotivación y pérdida de talento.

Tabla 9

Resumen de los principales factores de análisis y sus conclusiones claves obtenidas del relevamiento interno realizado en el Área de ventas de Opciones Argentinas S.A.

Factor de Análisis	Conclusión Clave
Ambiente	FORTALEZA: Gran satisfacción y compañerismo.
Carga Laboral	FORTALEZA: Percepción de un buen equilibrio vida-trabajo.
Compensación	RIESGO MODERADO: No es la causa principal de la rotación, pero puede agravarla cuando se combina con debilidades en liderazgo, desarrollo profesional o posibilidades de crecimiento
Comunicación	DEBILIDAD ALTA: Casi la mitad de los empleados no se siente escuchado por la Gerencia.
Liderazgo	DEBILIDAD CRÍTICA: La mayoría de los empleados no siente apoyo por parte del Gerente
Desarrollo	DEBILIDAD CRÍTICA: Más de la mitad no ve oportunidades claras de crecimiento o ascenso.
Satisfacción (eNPS)	VALIDACIÓN CRÍTICA: La puntuación eNPS de -30 confirma la insatisfacción general.

Nota. Elaboración propia a partir de datos internos de Opciones Argentinas S.A. (2025).

En función de estos hallazgos, la consultoría propone un conjunto de acciones correctivas y preventivas orientadas a fortalecer la estructura interna, optimizar la gestión del personal y reducir los niveles de rotación. Estas soluciones se agrupan en tres ejes principales:

1. Desarrollo del liderazgo: Implementar un programa de capacitación en liderazgo para el Gerente de Ventas, enfocado en la comunicación efectiva, la gestión de equipos y la resolución de conflictos. Definir un modelo de liderazgo basado en la cercanía, el acompañamiento y la motivación del personal.

2. Plan de carrera y desarrollo profesional: Incluir instancias de capacitación continua y certificaciones internas que refuercen el sentido de progreso y pertenencia.
3. Comunicación organizacional y clima laboral: Crear canales de feedback bidireccional, como reuniones periódicas o buzones digitales, que permitan escuchar y atender las inquietudes de los empleados.

Además de las medidas estructurales orientadas al liderazgo, desarrollo profesional y comunicación, se proponen una serie de acciones innovadoras enfocadas en fortalecer el bienestar del personal, incrementar la satisfacción interna y consolidar el sentido de pertenencia dentro de la organización. Estas propuestas tienen como finalidad fortalecer un entorno laboral basado en el bienestar, la flexibilidad y la motivación del personal, a través de las siguientes acciones:

Bienestar y flexibilidad laboral

- Teletrabajo: Definir un día fijo o un rango semanal de teletrabajo, esta medida fomenta la confianza, mejora la productividad y refuerza la percepción de autonomía.
- Flexibilidad horaria: Implementar franjas horarias de ingreso y egreso adaptables (por ejemplo, entre las 8:00 y 10:00 h), sin afectar el cumplimiento de la jornada laboral. La flexibilidad contribuye a reducir el ausentismo y a elevar el compromiso del personal.

Reconocimiento y motivación

- Reconocimiento mensual “logro del mes”: El último viernes de cada mes, se propone realizar una breve reunión interna para destacar públicamente los logros individuales o grupales más relevantes. Esta práctica refuerza el sentido de valoración, genera motivación y promueve la cultura del mérito.
- Sistema de reconocimientos simbólicos: Entregar certificados, menciones o pequeños incentivos no monetarios a quienes demuestren compromiso, colaboración o innovación. El reconocimiento regular fortalece la moral y estimula el rendimiento colectivo.

Celebraciones y vínculos

- Calendario de cumpleaños y aniversarios: Establecer un registro visible que permita celebrar de manera sencilla los cumpleaños y aniversarios laborales. Estos gestos refuerzan los lazos entre compañeros y contribuyen a mantener un ambiente positivo y cercano.
- Eventos internos y actividades recreativas: Organizar encuentros informales trimestrales, como desayunos grupales o celebraciones temáticas, que favorezcan la integración entre equipos y niveles jerárquicos.

M. Plan de acción (Pasos a seguir-etapas)

El presente plan de acción tiene como finalidad implementar las medidas propuestas para reducir la rotación de personal en el Área de Ventas de Opciones Argentinas S.A., fortalecer el liderazgo, mejorar la comunicación interna y consolidar el sentido de pertenencia del equipo. Se estructura en cuatro etapas secuenciales que integran acciones de corto, mediano y largo plazo.

Etapas 1 – Reestructuración del liderazgo y fortalecimiento de mandos medios

Plazo estimado: Semanas 1 a 3

Responsable: Gerente de Ventas y RR.HH.

Objetivo: Desarrollar competencias de liderazgo efectivo basadas en la comunicación, la motivación y la gestión del equipo.

Acciones:

- Implementar un taller intensivo de liderazgo de dos semanas, enfocado en comunicación, gestión emocional y feedback constructivo.
- Realizar reuniones semanales de seguimiento entre el gerente y los vendedores
- Poner en marcha un sistema de retroalimentación inicial durante la tercera semana.

Indicador: incremento en la percepción positiva del liderazgo.

Etapas 2 – Diseño del plan de carrera y desarrollo profesional

Plazo estimado: Semanas 4 a 6

Responsable: RR.HH. y Gerente de Ventas

Objetivo: definir oportunidades de crecimiento y capacitación que fortalezcan la retención del talento.

Acciones:

- Elaborar un plan de carrera con niveles de avance, metas claras y criterios de promoción interna.
- Desarrollar un programa de capacitación continua, con talleres trimestrales sobre ventas, atención al cliente y liderazgo comercial.
- Incorporar evaluaciones semestrales de desempeño con devolución personalizada y objetivos de desarrollo.

Indicador: reducción de la rotación proyectada y mejora en la percepción de desarrollo profesional.

Etapa 3 – Fortalecimiento de la comunicación y del clima laboral

Plazo estimado: Semana 7 a 10

Responsable: Gerente de Ventas, RR.HH. y Dirección General

Objetivo: Fortalecimiento de la comunicación y el clima laboral

Acciones:

- Crear canales de comunicación bidireccional (buzón digital y reuniones abiertas).
- Formar un comité interno de clima laboral con representantes del área.
- Aplicar una encuesta de satisfacción intermedia al final de la semana 10 para medir avances.

Indicador: mejorar los índices de comunicación y satisfacción laboral

Etapa 4 – Bienestar, reconocimiento y flexibilidad laboral

Plazo estimado: Semanas 11 a 14

Responsable: RR.HH. y Dirección General

Objetivo: Incrementar la motivación, fortalecer el compromiso y mejorar la calidad de vida laboral.

Acciones:

- Implementar un programa de reconocimiento mensual “logro del mes”.
- Iniciar políticas de flexibilidad horaria y teletrabajo parcial.
- Realizar una reunión final de cierre y presentación de resultados (semana 14), con análisis comparativo de indicadores.

Indicador: aumento del compromiso interno (eNPS positivo) y reducción del ausentismo.

Monitoreo y evaluación del plan

Periodicidad: trimestral

Responsables: RR.HH. y Dirección General

Instrumentos: encuestas de satisfacción, evaluaciones de desempeño, reuniones de seguimiento y análisis de rotación.

Resultados esperados:

- Reducción del índice de rotación al 30% en el primer año.
- Incremento del eNPS a valores positivos.
- Mejora sostenida del clima laboral y del nivel de satisfacción general.

N. Viabilidad de la propuesta (Análisis y demostración de la factibilidad desde los puntos de vista político, organizativo y económico).

La propuesta de mejora presentada para Opciones Argentinas S.A. resulta viable y factible de implementar en el corto y mediano plazo, dado que se ajusta a la estructura actual de la empresa, no requiere inversiones de gran magnitud y cuenta con un contexto organizacional favorable para su puesta en marcha.

Viabilidad política

Desde el punto de vista político - institucional, la propuesta es factible, ya que no implica modificaciones en la estructura formal de la empresa, ni afecta la toma de decisiones estratégicas. Las acciones sugeridas; como la capacitación en liderazgo, la creación de planes de carrera, la apertura de canales de comunicación y la implementación de prácticas de bienestar; se enmarcan dentro de las competencias de la Gerencia de Ventas y del Área de Recursos Humanos.

Asimismo, el interés manifestado por la dirección en mejorar la retención del personal y la eficiencia del equipo constituye un entorno político favorable para la adopción gradual de las medidas sugeridas.

Viabilidad organizativa

En términos organizativos, las propuestas se integran de manera coherente con la estructura existente y no demandan reestructuraciones significativas. Las acciones recomendadas pueden implementarse aprovechando los recursos humanos y materiales ya disponibles en la empresa, mediante la asignación de responsabilidades específicas a los supervisores, jefes y al Área de Recursos Humanos (RR.HH.).

La creación de espacios de reconocimiento, programas de liderazgo y flexibilidad horaria puede desarrollarse de forma progresiva, sin interferir con la operatividad diaria de la empresa. Esto demuestra que la propuesta es organizativamente sostenible, ya que promueve mejoras en la cultura laboral sin generar interrupciones en los procesos vigentes.

Viabilidad económica

Desde el punto de vista económico, la propuesta se considera altamente rentable. Los costos asociados a las acciones sugeridas; principalmente capacitaciones, incentivos simbólicos y ajustes en la comunicación interna; son de bajo impacto financiero en comparación con el costo anual estimado por rotación de personal, calculado en \$7.215.000.

Por lo tanto, incluso una reducción parcial del índice de rotación permitiría recuperar la inversión inicial y generar ahorros significativos a mediano plazo. La relación costo - beneficio es favorable y demuestra que las medidas propuestas son económicamente justificables y sostenibles en el tiempo.

Considerando los tres aspectos evaluados, la propuesta elaborada es plenamente viable, presenta baja resistencia a su implementación y ofrece un alto potencial de impacto positivo tanto en el clima laboral como en la rentabilidad de la empresa.

Su puesta en práctica permitirá fortalecer el liderazgo, mejorar la comunicación interna y reducir la rotación de personal, contribuyendo de manera directa al desarrollo sostenido y a la eficiencia operativa de Opciones Argentinas S.A.

O. Recomendaciones/reflexiones

A partir del análisis efectuado, se considera necesario que Opciones Argentinas S.A. avance hacia un modelo de gestión de personas más integral, que combine eficiencia operativa con bienestar y desarrollo humano. La alta rotación observada no constituye un problema aislado, sino la manifestación de falencias estructurales vinculadas con el liderazgo, la comunicación vertical y la falta de una visión de crecimiento compartida.

En función de ello, se recomienda implementar un plan integral de fortalecimiento organizacional, basado en los siguientes ejes:

- ✓ Liderazgo y formación de mandos medios: desarrollar programas de capacitación en liderazgo, comunicación efectiva y gestión de equipos, orientados a mejorar la conducción y el acompañamiento de los colaboradores.

- ✓ Desarrollo profesional: diseñar un plan de carrera con criterios claros de promoción, capacitación continua y evaluación del desempeño, que brinde previsibilidad y sentido de progreso dentro de la empresa.
- ✓ Comunicación interna y clima laboral: establecer canales de feedback bidireccionales y reuniones periódicas entre gerencia y empleados, con el fin de fomentar la escucha activa, la participación y la transparencia.
- ✓ Bienestar y flexibilidad: incorporar políticas de teletrabajo parcial, flexibilidad horaria y espacios de bienestar que favorezcan el equilibrio entre la vida personal y laboral.
- ✓ Reconocimiento y cultura de valoración: implementar iniciativas de reconocimiento mensual (“logro del mes”) y un calendario de celebraciones institucionales (cumpleaños, aniversarios, logros grupales) que fortalezcan el sentido de pertenencia.

Desde una perspectiva reflexiva, el proceso de consultoría permitió observar que las problemáticas de rotación no dependen únicamente de factores económicos, sino principalmente de la calidad del liderazgo y la claridad de la visión institucional. Un equipo bien conducido, que percibe oportunidades de crecimiento y se siente escuchado, tiende a permanecer y comprometerse con los objetivos organizacionales.

Asimismo, se destaca la importancia de concebir el Área de Ventas no solo como una unidad productiva, sino como un espacio de desarrollo humano, donde las competencias, la motivación y la cohesión del grupo se transforman en ventajas competitivas sostenibles.

En conclusión, las acciones propuestas no solo buscan reducir la rotación y sus costos asociados, sino también consolidar una cultura organizacional moderna, participativa y orientada al desarrollo, capaz de asegurar la continuidad del talento y el crecimiento sostenido de Opciones Argentinas S.A.

P. Bibliografía

- Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.
- Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Robbins, Stephen. 1998. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.
- GARCÍA Santillán, A. y Edel Navarro, R.: (2008) “El Capital Humano en las Organizaciones”, Experiencias de investigación Vol. I, Edición 1
- CHIAVENATO, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Interamericana S.A. Quinta Edición. Colombia
- https://www.researchgate.net/publication/299424783_Motivacion_y_Satisfaccion_Laboral

Q. Anexos

ANEXO 1

Observación directa

Al ingresar al piso de Opciones Argentinas de un lado se encuentra la sala de reuniones y del otro lado las oficinas de Opciones Argentinas.

A las oficinas se ingresa a través de un corto pasillo, del lado izquierdo se ubican dos baños, una para damas y otro para caballeros. Continuando con el sector de la cocina, y por último la oficina del dueño de la organización.

Del lado derecho, en primer lugar, se ubican los puestos de los vendedores y por último dos puestos del sector de administración.

En el fondo y a un lado del área de trabajo se ubica dos oficinas privadas destinadas al Gerente de Ventas y al Contador Público. Del otro lado del área de trabajo hay ventanales que dan al balcón del edificio, las mismas permiten la entrada de luz natural y circulación de aire.

El área de trabajo es un espacio reducido con escritorios organizados en tres filas cercanas, la primera fila cuenta con dos puestos, la segunda con tres puestos y la última con dos puestos de Administración, formando así una zona compartida para el equipo de trabajo con aproximadamente 56 mts².

En la pared del fondo se encuentra un cartel iluminado con el logo de la empresa junto a un gran mueble para guardar archivos.

ANEXO 2

Marco Teórico

Comunicación organizacional

“La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo”²

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual fluye la información dentro de una empresa, conectando a sus diferentes niveles jerárquicos, áreas y colaboradores. Este proceso es fundamental para coordinar tareas, tomar decisiones, fomentar el trabajo en equipo y, en última instancia, alcanzar los objetivos de la organización. La comunicación efectiva promueve un ambiente de trabajo saludable, mejora la productividad y refuerza la cultura organizacional.

Tipos de comunicación organizacional

1. Comunicación interna

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (HERNÁNDEZ, 2002)

Es la comunicación que se da dentro de la organización, entre empleados, equipos y departamentos. Puede dividirse en:

Vertical: Se da entre diferentes niveles jerárquicos. Puede ser descendente (de los directivos hacia los empleados) o ascendente (de los empleados hacia los directivos).

Descendente: Implica el flujo de información desde la alta dirección hacia los empleados. Esto incluye instrucciones, políticas, decisiones estratégicas, etc.

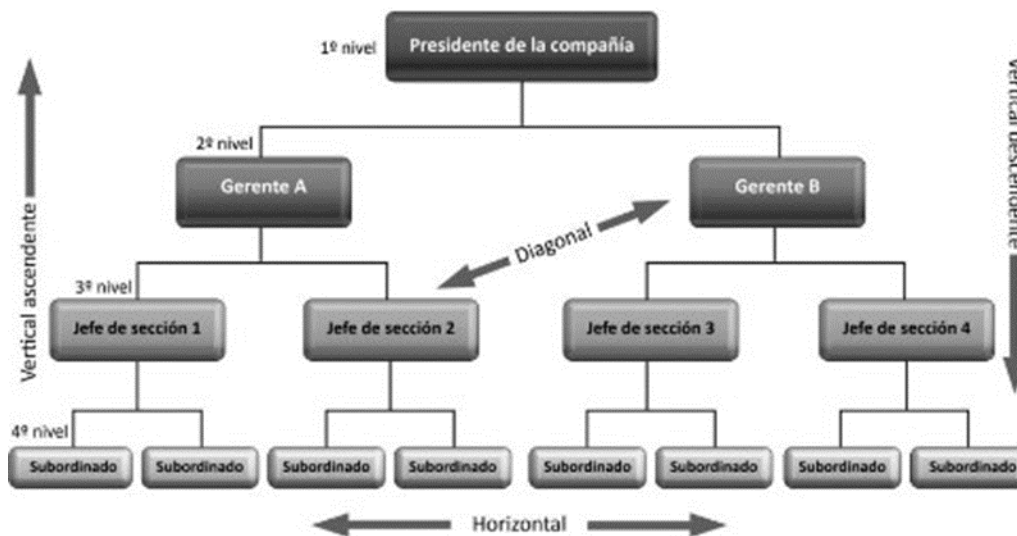
Ascendente: Se refiere a la comunicación desde los empleados hacia los gerentes o

² Goldhaber, Gerald M. (1986)

líderes. Puede incluir retroalimentación, sugerencias o informes de problemas.

Horizontal: Tiene lugar entre empleados del mismo nivel jerárquico o entre departamentos. Es clave para la colaboración y la coordinación entre áreas.

Diagonal: Tiene lugar entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan.



Comunicación Organizacional – Técnicas y estrategias (Adela de Castro, 2014)

2. Comunicación externa

Es la comunicación que la organización mantiene con actores externos, como clientes, proveedores, socios comerciales, medios de comunicación y el público en general. Este tipo de comunicación es vital para mantener una buena imagen pública y relaciones positivas con las partes interesadas externas.

Funciones de la comunicación organizacional

1. Función informativa

La comunicación organizacional asegura que la información necesaria fluya correctamente dentro de la empresa. Esto incluye la difusión de políticas, objetivos, instrucciones operativas, actualizaciones sobre el progreso de proyectos y cambios en la organización.

2. Función persuasiva

La comunicación también se utiliza para persuadir a los empleados a seguir ciertos comportamientos, adoptar nuevas políticas o alinearse con los valores de la empresa. Un buen uso de la persuasión puede mejorar la cohesión y el compromiso del equipo.

3. Función integradora

La comunicación organizacional ayuda a crear cohesión entre los empleados y entre las diferentes áreas de la empresa. Permite la coordinación de tareas, evita duplicidad de esfuerzos y alinea a todos los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización.

4. Función de control

Sirve para supervisar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos. Permite a los líderes y gerentes controlar que las actividades se realicen de acuerdo con los planes y expectativas, y tomar medidas correctivas si es necesario.

Importancia de la comunicación organizacional efectiva:

Mejora el clima laboral: La comunicación abierta y efectiva reduce la desconfianza, facilita la resolución de conflictos y mejora la moral del equipo.

Aumenta la productividad: Un flujo adecuado de información asegura que los empleados sepan lo que se espera de ellos, lo que les permite cumplir sus responsabilidades de manera eficiente.

Facilita la toma de decisiones: Cuando la información fluye correctamente, los líderes pueden tomar decisiones más informadas y rápidas.

Promueve la innovación y la creatividad: Una cultura de comunicación abierta alienta a los empleados a compartir ideas y sugerencias, lo que puede conducir a soluciones innovadoras.

Mejora la retención de empleados: Una comunicación efectiva puede aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, reduciendo la rotación de personal.

Motivación laboral

La motivación laboral es el conjunto de fuerzas internas y externas que impulsan a una persona a actuar de manera determinada en su entorno de trabajo. Es lo que lleva a un empleado a cumplir con sus tareas, esforzarse por alcanzar metas y contribuir al éxito de la organización.³

La motivación laboral puede dividirse en dos tipos:

Motivación intrínseca: proviene del propio interés o placer que se obtiene al realizar una tarea. Por ejemplo, disfrutar de los desafíos o sentirse orgulloso de los logros.

Motivación extrínseca: está impulsada por recompensas externas, como el salario, los beneficios o el reconocimiento.

Existen varias teorías sobre la motivación laboral que han sido desarrolladas para entender qué impulsa a las personas a actuar en un entorno de trabajo. A continuación, se describen las principales teorías de motivación:

Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Abraham Maslow propuso que las personas tienen una jerarquía de necesidades que deben ser satisfechas en un orden determinado. La motivación de los empleados depende de la satisfacción de estas necesidades:

Fisiológicas: Salario suficiente para cubrir necesidades básicas (comida, vivienda).

Seguridad: Estabilidad laboral, seguro médico, condiciones seguras de trabajo.

Sociales: Relaciones interpersonales positivas en el trabajo, sentido de pertenencia.

Estima: Reconocimiento, respeto, confianza, logros.

Autorrealización: Desarrollo personal y profesional, oportunidad de usar plenamente sus habilidades y creatividad.

Según esta teoría, las personas se motivan para satisfacer primero las necesidades más básicas antes de buscar satisfacer necesidades de niveles superiores.

Teoría de las relaciones humanas de McGregor

Utilizó como base de sus supuestos la jerarquía de necesidades de Maslow y la denominó teoría X y teoría Y, que corresponden a dos concepciones opuestas acerca de la naturaleza del hombre.

³ (Gomez Sanabria, Motivación y satisfacción laboral, 2000)

La teoría X supone que el ser humano siente repugnancia al trabajo y lo evita; las personas deben ser impulsadas, controladas y a veces amenazadas para que se orienten a cumplir con los objetivos de la organización; el único incentivo para los trabajadores es el salario.

La teoría Y, por el contrario, tiene una visión positiva acerca del desempeño del hombre; dependiendo de algunas condiciones, el trabajo es una fuente de satisfacción, y en condiciones normales asume responsabilidades; una recompensa importante para el hombre es la satisfacción de la necesidad de autorrealización (Koenes, 1996). Los estudios de McGregor no están sustentados empíricamente, pero han sido de gran ayuda como referencia para otras investigaciones.

Teoría de la satisfacción de las necesidades de McClelland

Schein (1991) menciona que esta teoría describe tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación: una necesidad de realización que impulsa a las personas a desempeñar un papel activo en la determinación del resultado; les agrada fabricar sus propias oportunidades. Una necesidad de poder, que se manifiesta por medio de las acciones que buscan ejercer dominio y control; estas personas quieren modificar los comportamientos de los individuos, tener influencia y control sobre los demás, y la necesidad de afiliación, que se infiere por los comportamientos que se encaminan a obtener, conservar y restaurar una relación afectiva con una persona, a mantener relaciones amigables y estrechas, y a preferir situaciones donde haya cooperación y ausencia de competencia.

Este enfoque facilitó la comprensión de algunas características del comportamiento humano, como las acciones tendientes al logro, poder y afiliación. Por tal motivo, se han realizado hipótesis acerca de por qué unas personas desempeñan mejor que otras su trabajo, por qué unas establecen relaciones de dirección y control o relaciones amistosas; estas conductas tienen efectos importantes en la productividad laboral y en el clima organizacional de una empresa (Toro y Cabrera, 1981). Esta teoría ha servido para descubrir las características de los grandes realizadores y como base para el estudio de las competencias distintivas en los empleados.

Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

Formulada por Frederick Herzberg, explica que existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, y entre los factores extrínsecos y la

insatisfacción. Plantea –en contraste con Maslow – que existe una relación entre las características psicológicas y el rendimiento en el trabajo, y las organiza en dos jerarquías: cognoscitivas y motivacionales (Adair, 1992).

Algunos factores intrínsecos o motivadores son: la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo. Estos aspectos están relacionados con la satisfacción. Los factores extrínsecos o higiénicos, como el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas y la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales si están presentes no originan motivación, pero evitan la insatisfacción. Considera que la satisfacción e insatisfacción son conceptos independientes. La teoría de Herzberg hace un inventario de incentivos, de eventos externos que pueden reforzar el desempeño y la satisfacción en relación con el trabajo (Toro y Cabrera, 1981).

Herzberg, en su Teoría de los Dos Factores, plantea que en el proceso motivacional influyen dos tipos de factores:

Factores motivadores: Estos son los elementos que generan satisfacción positiva, derivada de las condiciones intrínsecas del trabajo. Incluyen aspectos como la realización de tareas desafiantes, el reconocimiento, la participación en la toma de decisiones y la oportunidad de realizar un trabajo significativo.

Factores higiénicos: Estos factores, como la seguridad laboral, el salario, los beneficios sociales, las condiciones de trabajo y las vacaciones, no generan satisfacción por sí mismos. Sin embargo, su ausencia puede causar desmotivación y malestar, aunque su presencia no necesariamente motiva a los empleados de manera positiva.

Herzberg argumenta que existen factores motivacionales que impulsan la satisfacción laboral, como el reconocimiento, las responsabilidades y el logro, mientras que los factores de higiene, como el salario, las políticas de la empresa y las relaciones interpersonales, previenen la insatisfacción. Si no se atienden los factores de higiene, los empleados pueden decidir abandonar la organización, mientras que la falta de motivadores puede impedir que se comprometan plenamente.

Teoría del equilibrio de Adams

Esta teoría se basa en el concepto de justicia organizacional y sugiere que los empleados comparan lo que reciben de su trabajo (recompensas) con lo que aportan (esfuerzo). Si perciben un desequilibrio, como un salario bajo en relación con el esfuerzo invertido o con lo que otros empleados reciben, es más probable que se sientan insatisfechos y decidan dejar la empresa.

Teoría del ajuste persona-organización

Esta teoría sostiene que la rotación puede explicarse por el grado de compatibilidad entre los valores, objetivos y cultura del empleado y la organización. Cuanto mayor sea el ajuste entre las expectativas del empleado y la cultura organizacional, menor será la probabilidad de que el trabajador decida abandonar la empresa.

Teoría del capital humano

Según esta teoría, los empleados valoran sus habilidades y conocimientos como un activo que pueden comercializar. Si perciben que su desarrollo está estancado o no ven oportunidades de mejorar su capital humano dentro de la organización, buscarán oportunidades en otros lugares donde puedan incrementar su valor en el mercado.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es el grado en que un empleado se siente contento y realizado en su trabajo. Representa la percepción positiva o negativa que una persona tiene sobre su entorno laboral, sus responsabilidades, las relaciones con sus compañeros y supervisores, así como las recompensas y oportunidades de desarrollo que ofrece la empresa. La satisfacción laboral está relacionada con factores tanto internos como externos.

Para Gibson y otros (1996) la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como:

“El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios.

Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales”. Siguiendo las indicaciones del mismo autor, destacamos:

- Paga: la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- Trabajo: el grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.

- Oportunidad de ascenso: la existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: la capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Muñoz Adánez, (1990) define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”.

Loitegui, (1990) aborda la misma temática para definir el concepto de satisfacción en el trabajo, señalando cómo diferentes especialistas que han estudiado el tema utilizan, indistintamente, términos como “motivo”, “actitud del empleado”, “moral laboral”, “satisfacción en el trabajo”, etc. Tal confusión y ambigüedad, a la hora de utilizar los distintos términos, puede deberse no sólo a las distintas corrientes doctrinales e ideológicas en las que cada uno se sitúa, sino también a los distintos enfoques que los temas admiten. Loitegui utiliza con mayor frecuencia en su trabajo los siguientes conceptos: motivos, actitudes, moral laboral, satisfacción laboral.

Costos de reclutamiento y selección

La rotación de personal es muy costosa para una organización y cobra una cuota muy alta en su funcionamiento, productividad y utilidades. Existen costos directos e indirectos asociados a la rotación. Muñoz Pérez (1989). Los costos directos incluyen al tiempo implicado en el reclutamiento, la selección, y el entrenamiento del nuevo personal, así como los costos asociados a gastos de publicidad para obtener personal. El tiempo que un encargado pasa en el proceso de selección, se podría dedicar a otras responsabilidades en sus funciones diarias. Los costos indirectos incluyen a las cargas de trabajo crecientes que los compañeros de trabajo absorben hasta que se contrata y se entrena a los nuevos empleados, así como la productividad baja, asociada a la baja moral del empleado.

Determinación del Costo de la Rotación de Personal El sistema es eficiente cuando alcanza los objetivos para los cuales fue construido, es importante saber el rendimiento y la economía obtenidos en la aplicación de los recursos. El sistema que ahorra sus recursos, sin sacrificar sus objetivos y los resultados alcanzados, tiene

mayores posibilidades de continuidad y de permanencia. Obviamente uno de los muchos objetivos de todo sistema es la autodefensa y supervivencia. Saber hasta qué nivel de rotación de personal una empresa puede soportar sin mayores daños, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y base de interés.

La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios. Entre los costos primarios de rotación de personal, están: Costo de reclutamiento y selección, Costos de registro y documentación Costos de integración, Costo de desvinculación. Como son básicamente cuantitativos, los costos primarios de la rotación de personal son fácilmente calculables, bastando un sistema de tabulación y acompañamiento de datos. Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:

- Reflejos de la producción
- Reflejos en la actitud del personal
- Costo extra-laboral
- Costo extra-operacional
- Costo extra-inversión
- Perdidas en los negocios

Costos directos: Reemplazar a un empleado implica gastos de reclutamiento, selección, capacitación y tiempo de adaptación del nuevo trabajador.

Costos indirectos: La pérdida de conocimiento y experiencia acumulada, así como la afectación en la moral de los empleados que permanecen, pueden impactar negativamente en el rendimiento del equipo.

Impacto en la productividad: La rotación excesiva puede disminuir la productividad, ya que los nuevos empleados tardan tiempo en alcanzar su nivel óptimo de desempeño.

Oportunidades de mejora: La rotación también puede ser vista como una oportunidad para renovar equipos, incorporar talento con nuevas habilidades y mejorar el clima organizacional.

Liderazgo

Actualmente, en las organizaciones y núcleos de trabajo, el liderazgo toma un papel fundamental. Se pasa de grupos de trabajo muy marcados por el descontento a grupos laborales que también necesitan sentirse queridos y bien tratados para rendir de una manera adecuada y satisfactoria, de cara a la consecución de los objetivos. La existencia de la figura de un líder puede repercutir de manera positiva en las organizaciones, ya que otorga un plus a los equipos que se sienten respaldados y bien entendidos por una figura superior en rango, que se preocupa por el bienestar de los empleados. Sin embargo, no siempre sucede esto, ya que algunas organizaciones se encuentran en muchas ocasiones dirigidas por líderes que carecen de la capacidad suficiente para gestionar los grupos de trabajo.

Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes.

Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia. Observamos que el liderazgo no sancionado –es decir, la capacidad de influir que se da en forma independiente de la estructura formal de la organización– con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo.

El liderazgo es una habilidad que tiene una persona para dirigir, pensar, delegar e incentivar a las personas que están bajo su responsabilidad para realizar su trabajo de una manera adecuada, correcta y con responsabilidad, se puede decir que es la influencia que se ejerce sobre otra persona (Maxwell, 2007). Es necesario saber que existen diferentes tipos de líderes, ya que no todos actúan de la misma manera, identificar a cada uno de ellos ayudará a poder reconocer si es un líder apto para poder cumplir con los requerimientos de la organización o encasillarlo en otro tipo (Olcer, 2015).

El líder desempeña un papel clave en la satisfacción laboral, destacando varios estilos de liderazgos que se han descrito desde el marco de las empresas y

organizaciones contemporáneas. Los estilos de liderazgo se han clasificado en varios tipos de los cuales los más conocidos o estudiados son los autocráticos y democráticos (Lewin, Lippit, & White, 1939) y transformacional y transaccional (Bass, 1985). Se debe tener en cuenta que los estilos de liderazgo existen interrelaciones entre los líderes y sus seguidores, siendo esto lo más importante para mejorar la eficiencia y la satisfacción de los empleados. (Ramandeep, Vaishalli, & Andotra, 2016). Estos estilos de liderazgo son considerados como factores importantes que influyen en el desempeño de la organización, sea con gerentes o empleados⁴

El liderazgo transaccional: Este líder busca el beneficio para los empleados y para la empresa. En este tipo de liderazgo suele dar bonificaciones o incentivos a los empleados por labores realizadas motivándolos a realizar mejor su trabajo. Burns, quién desarrolló la teoría que incluye este estilo de liderazgo afirma que “El liderazgo transaccional ocurre cuando una persona se conecta con otras con la intención de intercambiar valor. Cosas que podrían ser de naturaleza económica, política o psicológica.”(Burns, 1978).

Liderazgo trascendente: Es el liderazgo definido por una relación de influencia de contribución. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente. La vinculación entre líder y colaborador sería de carácter ético, al introducirse la dimensión de servicio

Liderazgo Transformacional: Se centra como líder en la satisfacción de sus subordinados, aumentando la productividad y eficacia. Estos líderes inspiran a su equipo a ser más productivos y exitosos, llevándolos a trascender su propio interés por un nivel superior. Según Burns el estilo de liderazgo transformador “ocurre cuando una o más personas se involucran con otros en tales una forma en que los líderes y seguidores se elevan entre sí a un mayor nivel de motivación y moralidad” (Burns, 1978).

Liderazgo burocrático: Se encuentra en ámbitos empresariales o políticos, más que ser un líder es un jefe, muchas organizaciones tienen este tipo de líderes que son ubicados en ese sitio por sus estudios o experiencia en el área de trabajo mas no por sus habilidades de liderar o manejar empleados, por lo que se puede confundir y no ser considerado como parte del equipo de trabajo; aunque la mayoría de organizaciones prefieren tener jefes y no líderes, debido a la necesidad que los empleados cumplan órdenes y no necesariamente aporten con ideas(Gómez Ortiz, 2008).

⁴ (Hunjra, Chani, Aslam, Azam, & Rehman, 2010).

Liderazgo Carismático: Esta persona en el ámbito empresarial podría no ser muy atractiva, ya que los empleados pueden confundir la amabilidad con amistad, corriendo el riesgo que no tomen en serio las órdenes y no realicen su trabajo con responsabilidad, este tipo de líder busca la satisfacción de su equipo de trabajo, reduciendo los problemas entre líder y su equipo de trabajo debido a que se sienten escuchados al ser tratados de una forma amable creando así un ambiente amigable (Weber, 1946).

Un buen líder debe estar comprometido con su equipo de trabajo con su bienestar, felicidad y motivación (Olcer, 2015), que motive a su equipo a mejorar y tener sus objetivos claros. Además debe de tener credibilidad, saber comunicarse con los demás, tener seguridad en la manera de actuar, evitar dañar la autoestima de su equipo, motivándolos, y demostrando la habilidad de delegar con responsabilidad y compromiso.

Los estudios realizados sobre el estilo de liderazgo transformacional demuestran que proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización (Lupano y Castro, 2008). Entre sus particularidades destaca su estilo para animar al personal trabajador, estimulándolo a conseguir los objetivos previstos y considerándolo como un individuo significativo en la organización y no como un mero instrumento de trabajo.

Este estilo de liderazgo presenta un gran número de ventajas, ya que el líder se convierte en un modelo a seguir, además se lleva a cabo una colaboración cooperativa en la que se desarrollan las habilidades socio-personales, aumentando la autoestima de ambos, líder y seguidores. Por tanto, este estilo conlleva mejores resultados y beneficios para la organización.

Sin embargo, el estilo de liderazgo transaccional se diferencia con respecto al estilo anterior en su carácter metódico para influir en el compromiso de los trabajadores. Su modo de dirigir la organización se apoya en las recompensas o castigos de los seguidores teniendo en cuenta su productividad.

Los líderes transaccionales premian a los subordinados por cumplir con las orientaciones dadas. Predomina por saber cómo guiar o impulsar a sus seguidores mediante la especificación de su finalidad y lo que repercute la tarea en sí. Este modelo de liderazgo resulta funcional y efectivo en el contexto de empresas de corte tradicional, ya que éstas buscan líderes que planifiquen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento estricto de los procesos que conduzcan a los resultados deseados (Barbosa y Contreras, 2013). Por tanto, el estilo de liderazgo utilizado por los directivos en las organizaciones repercute de manera significativa en las mismas.

Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan. El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación. Está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización ⁵

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores. El comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Según Chiavenato (2011) El clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez, éste último influye en el primero.

⁵ (Álvarez, 1992, pp. 27-30).

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura de la organización. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona puede trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. El Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Para que fluya un clima participativo y abierto en la organización, obteniendo como resultado una alta productividad y una eficiente satisfacción de los empleados, debería ser conveniente que la entidad presente una administración que muestre grandes dotes de gestión. Ello quiere decir que el estilo de liderazgo que se aplique en la organización influirá sobre el clima laboral que se extiende en la compañía. Tanto el liderazgo transformacional como el democrático desarrollan un estilo de liderazgo basado generalmente en la participación de los empleados en la toma de decisiones. Además, tienen en consideración las necesidades y capacidades que presentan los trabajadores o incluso considera, de forma significativa, la manera de mostrar la pequeña línea de

separación que existe entre el poder del líder y de los miembros de la organización. Todo esto ligado con la manera de comunicar a sus seguidores la visión de la empresa y de incrementar el compromiso y la responsabilidad de los subordinados para obtener un mejor rendimiento, hacen que estos estilos tengan un resultado primordial y favorecedor con respecto al clima laboral de la organización.

Escalas del clima organizacional

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional: ⁶

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurad o jerarquizado.
2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

⁶ (LITWIN Y STRINGER, Teoría del clima organizacional, 1968).

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal

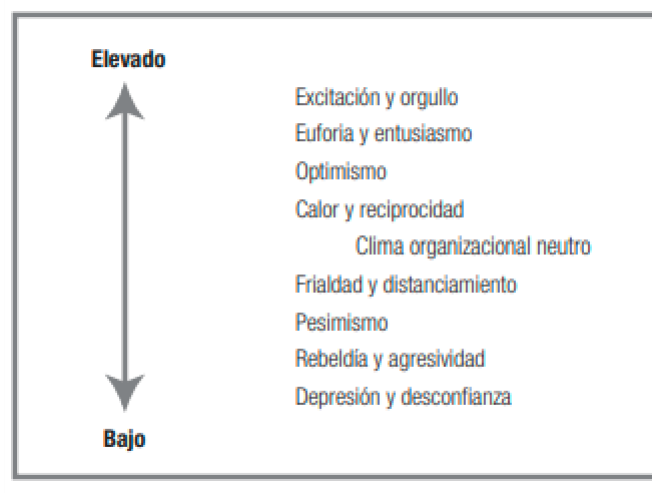
7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, en casos extremos llegan a estados de inconformidad, agresividad o tumulto; situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como en los casos de huelga, manifestaciones, etc.). De manera que el clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente.

Los niveles del clima organizacional



Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones
IDALBERTO CHIAVENATO – 2007

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en aquellas situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral. Es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye sobre el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: es como si hubiera una retroalimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.

Rotación de personal

El término "Rotación de Recursos humanos" se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Chiavenato (1990), el término rotación de recursos humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Causas de la fluctuación

Existen diferentes motivos que ocasionan la fluctuación del personal en una organización. Estas pueden ser: inevitables, socialmente necesarias, por motivos personales, por motivos laborales o por decisión de la empresa (García Sehwert, 1987).

Chiavenato plantea que “la fluctuación es una variable dependiente de fenómenos internos y externos que condicionan la actitud y el comportamiento del personal y la organización” Chiavenato (2007, p.135). Entre los fenómenos externos se pueden citar:

- Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado
- Coyuntura económica
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

Como fenómenos internos están:

- Política de salarios y de prestaciones de la organización;
- Tipo de supervisión ejercida sobre el personal;
- Oportunidades de crecimiento profesional;
- Clima y cultura organizacional;
- Condiciones físico-ambientales a la que están expuestos los trabajadores;
- Política de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación de los recursos humanos
- Reglamento disciplinario y grado de flexibilidad de la organización.

Índice de rotación

El índice de rotación, es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad). La rotación laboral se expresa conforme a dos índices para separaciones y para ingresos.

Cálculo del índice de rotación

Según Chiavenato (2007, p.137), “el índice de rotación de personal está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo, y en términos porcentuales”. Las variantes resultan diferentes en dependencia del resultado que se busque:

Cuando se trata de medir el índice de rotación de personal para el efecto de la planeación de recursos humanos, se utiliza la ecuación siguiente:

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

Donde:

I = ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).

S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran los ingresos (entradas), sino solamente las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.

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

S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = personal empleado promedio en el periodo considerado.

Selección de personal

Según Chiavenato (2009) afirma que la selección consiste en la elección precisa de persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplio, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer. Como se puede observar, la selección de personal es la elección, entre un grupo de candidatos, cualificados captados mediante el proceso de reclutamiento, a la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto, busca llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección.

Según Padilla y Fernández (2008) Cuando las organizaciones no tienen bien establecido todos los procesos como la selección del personal, los perfiles de la vacante, los análisis de puesto entre otros dan resultados negativos a las empresas generando así gastos, disminución en la productividad y de más problemas de este modo la gestión de talento humano, al igual que la gestión de las organizaciones en su conjunto ha ido cambiando con el tiempo para ir respondiendo a los retos que se han planteado en cada momento a las organizaciones.

Reclutamiento de personal

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Chiavenato (2009).

Por tanto, el reclutamiento es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar, con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

Según Chiavenato (2001), el reclutamiento de personal pasa por las siguientes fases

a) Investigación interna sobre las necesidades: consiste en verificar las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo, para saber qué requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo que significarán nuevos aportes a los recursos humanos. Es decir, el objeto de estudio de esta etapa es ver qué es lo que está requiriendo la organización en cuanto a los perfiles que está buscando.

b) Investigación externa del mercado: es una investigación de mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y consiguiente estudio

c) Definición de las técnicas de reclutamiento a implementar: la elección de las técnicas de reclutamiento dependerá del tipo de cargo que se está buscando. Es por ello, que es necesario realizar el análisis de cargos, esto es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante al cargo”.

Proceso de reclutamiento

Es importante señalar que el comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal.

Para Chiavenato (2001), cuando el órgano de reclutamiento la recibe, verifica en los archivos, si está disponible algún candidato adecuado; sino, debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso

Medios de reclutamiento

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento. El reclutamiento puede ser interno o externo

Reclutamiento interno y externo: Según Chiavenato (2009) plantea que, en razón de su aplicación, el reclutamiento es interno o externo. El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización (colaboradores) para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas, más motivadoras. El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.

La reubicación de los empleados, según Giacomelli Treviño (2009), puede ser:

- a) Movimiento vertical: un ascenso, por ejemplo.
- b) Movimiento horizontal: transferidos; ocupar el mismo lugar jerárquico pero en otro departamento.
- c) Movimiento diagonal: transferidos con promoción. Ubicarse en otro departamento con distinto lugar jerárquico

La herramienta fundamental para la selección de personal, es el análisis y descripción del puesto, que, según Dessler (2009) es un procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo.

Dicho análisis, según Chiavenato (2001), se realiza a través de observación directa, entrevistas con el personal que realiza el puesto y sus superiores. De esa forma, se establece no sólo lo que se espera de la tarea en sí (el contenido del cargo) sino también las características que debe tener el aspirante al puesto. En el caso de que el puesto sea nuevo, el mismo autor sugiere hacer un análisis del cargo en el mercado, es decir, observar en empresas similares, el puesto que se requiere, el contenido y los requisitos

Para Chiavenato (2001), las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo. El mismo autor define a un predictor como: “La característica que debe tener una técnica de selección para predecir el comportamiento del candidato, con base en los resultados alcanzados al ser sometido a esa técnica.”

Es necesario remarcar que puede utilizarse una o varias de las técnicas que serán presentadas a continuación, según la necesidad y tipo de puesto que se está buscando.

- a) Entrevista de selección: Es uno de los métodos mayormente utilizados en la selección de personal y uno de los más antiguos. Se calcula que en todos los procesos de

selección esta técnica puede utilizarse, de una u otra manera. Según Perea Rivera (2006) tiene las siguientes formas de utilización en un proceso de selección como:

1- primera entrevista o entrevista técnica. Generalmente, realizada por el supervisor directo o el jefe de la vacante a cubrir, tiene como objetivo, verificar la aptitud o conocimiento del postulante y evaluar si cumple con los requerimientos del puesto. La primera entrevista también puede realizarse de manera telefónica para corroborar algunos datos del cv y poder indagar acerca del postulante y coordinar una entrevista personal.

2- entrevista psicológica. Es decir, la evaluación del candidato realizado por un psicólogo.

3- Entrevista de selección o entrevista final. Se utiliza cuando el proceso de selección está por finalizar y es necesaria otra evaluación del candidato para poder decidir si se incorpora a la organización o no.

b) Pruebas de conocimiento o de capacidad: son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo. Éstas pueden clasificarse en pruebas generales (sobre cultura o nociones generales) o específicas (indagan sobre conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo de referencia)

c) Pruebas psicométricas: conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Sirve para medir el razonamiento verbal, la inteligencia, etc. Del postulante que están latentes y pueden desarrollarse mediante la práctica.

d) Pruebas de personalidad: sirven para analizar diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos) e) Técnicas de simulación: Método de pruebas basado en la medición del desempeño real en tareas laborales básicas.

Cultura organizacional

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura

organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización (Chiavenato, 1999).

La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias.

La cultura organizacional refleja la manera en que cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización.

Según (Luthans, Fred – 2002) la cultura organizacional presenta seis características principales:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores predominantes: son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.
4. Filosofía: son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. Reglas: son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional: es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.

Desarrollo de carrera y beneficios

Según Chiavenato (2002), como primera instancia “carrera” es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos. De ahí que el desarrollo de carrera es un proceso formalizado y secuencial

que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados, que tienen potencial para ocupar cargos más elevados dentro de la organización.

Otros autores como Casares y Siliceo, (1995) definen la carrera como un camino personal, existencial, autodirigido y probado a través de ensayos y errores que tiene como principal característica el tomar en cuenta el propio cambio personal y el continuo cambio tecnológico y laboral del medio ambiente.

El concepto de planificación de carrera dentro de una empresa es una práctica que motiva al personal a permanecer en ella, cuando esta práctica se realiza sistemáticamente se muestra la política de promociones como una realidad que permitirá al individuo transitar un camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y de mayor responsabilidad, la planificación y desarrollo de carrera se presenta entonces como una oportunidad para ganar el compromiso de los empleados al darles la facilidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa; es parte de los derechos vitales y de las reivindicaciones laborales bien ganados por la acción colectiva de los trabajadores.⁷

El objetivo del desarrollo profesional es ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para el crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo que realiza. Chiavenato, I. (2007) describe que el objetivo del desarrollo profesional persigue plazos más largos, con el fin de dar al trabajador aquellos conocimientos que sobrepasan a los exigidos en el cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas o numerosas y complejas.

Nieves (2010) señala que los planes de carrera no son más que un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores de importancia relativa que se le ofertan al neo-empleado y al trabajador activo con la firme intención de motivarlo y ofrecerle un futuro próspero basado principalmente en su esfuerzo.

Partiendo de la idea de que todo sistema empresarial debe estar direccionado por una visión y misión, que guíe el camino para el desarrollo de las empresas, es importante que el departamento de Recursos Humanos (RH) de éstas, logre encajar la misión y visión de la empresa con la visión y misión de sus empleados y a su vez las necesidades de ambos, con el fin de lograr un funcionamiento fluido del sistema. Esto quiere decir entonces, que el desarrollo de carrera se logra cuando las organizaciones consiguen

⁷ (Nieves Zubillaga, I., 2010).

integrar el proceso con otros programas de RH, como evaluación de desempeño y planeación de RH (Chiavenato, 2002).

Por esta razón resulta indispensable conocer las necesidades y características propias del individuo, ya que éstas no se derivan únicamente de la vida laboral de la persona sino también como dice Schein (1982), de la interacción de éstas dentro de su espacio de vida total. Es así como cobra importancia la idea sistémica de interpretar al ser humano como un sistema comprendido por varias dimensiones las cuales se relacionan entre sí, formando un todo. Por ende la vida del individuo también se debe ver como un todo, de ahí que los psicólogos suelen decir que el hombre está compuesto por seis dimensiones del yo; la del yo privado, el yo familiar, el yo social, el yo físico, el yo laboral y el yo espiritual (Casares y Siliceo, 1995). Para las empresas resulta muy importante tener esto último en cuenta, ya que muchas veces una de las principales debilidades de los sistemas de desarrollo gerencial y de empleados ha sido la tendencia de éstos a olvidar que el empleado es un todo integrado y que cuando se presenta a trabajar no deja de tener familia, amigos, intereses propios, metas por cumplir entre otras cosas.

Por el contrario algunas veces las organizaciones solo se preocupan por crear oportunidades de desarrollo orientadas hacia el trabajo. Sin embargo lo que se debe entender es que conforme se da el desarrollo de la persona adulta, se demuestra cada vez con mayor intensidad que los intereses de trabajo, familiares y propios interactúan fuertemente a lo largo de la vida de la persona (Schein, 1982).

Capacitación

“La capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa” Chiavenato (2009).

Por otra parte este autor señala que la capacitación actualmente es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera

eficaz de agregar valor a las personas, a la organización ya los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.

De esta manera se puede decir que, la capacitación no es más que, una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. También resulta ser una importante herramienta motivadora.

El proceso para la elaboración de un programa de capacitación es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:⁸

- Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

La primera etapa de la capacitación es la evaluación de necesidades de entrenamiento de la organización, que no siempre son muy claras y se deben diagnosticar a partir de ciertos censos e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas.

Las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Una necesidad de entrenamiento es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. Cuando el entrenamiento localiza estas necesidades o carencias y las elimina, es benéfico para los empleados, para la organización y, sobre todo, para el cliente. En caso contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo (Chiavenato, 2002).

⁸ (Chiavenato, 2002).

Para hacer el levantamiento de las necesidades de formación, se deben analizar los problemas que están ocurriendo con mayor frecuencia y que estén obstruyendo el rendimiento de los trabajadores y obstaculizan el logro de calidad definidos por el servicio. Las necesidades de formación pueden plantearse teniendo en cuenta no sólo la etapa actual, también pueden ser diseñados de acuerdo con los objetivos que se desean lograr a mediano y largo plazo. Pueden considerarse indicadores de la necesidad de formación: la incorporación de nuevos métodos de construcción y técnicas, la utilización de nuevos componentes, equipos, herramientas y materiales, el incumplimiento de los plazos establecidos para una actividad, mientras que esto ocurra en las situaciones normales en el trabajo; observaciones de los errores y desperdicios; baja productividad de la mano de obra, la aparición o el aumento del número de accidentes en el trabajo, constante ausentismo, alta rotación de los trabajadores, entre otros (Holanda, 2003).