

**UCASAL**  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA



## **Facultad de Economía y Administración**

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS  
CON ORIENTACIÓN EN  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Trabajo Final de Graduación:

*“El Clima laboral y su relación con el nivel de  
Rotación de personal externa en el área  
Comercial de la empresa EDESA S.A”*

Autora: Arnedo María Fernanda

Salta, Argentina

Año 2019

## **PÁGINA DE APROBACIÓN**

Tesis Aprobada con:.....(.....)

Fecha:.....

### **Miembros del Jurado**

**NOMBRES Y APELLIDOS**

**FIRMA**

1).....

.....

2).....

.....

3).....

.....

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA**

➤ Gran Canciller

*S.E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello, Arzobispo de Salta*

➤ Rector

*Ing. Rodolfo Gallo Cornejo*

➤ Vicerrectora Académica

*Mg. Constanza Diedrich*

➤ Vicerrector Administrativo

*Dr. Darío Eugenio Arias*

➤ Vicerrector de Formación

*Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo*

➤ Vicerrector de Investigación y Desarrollo

*Dr. Federico Colombo Speroni*

➤ Secretaria General

*Lic. Silvia Álvarez*

➤ Decano de la Facultad de Economía y Administración

*Dr. Juan Lucas Dapena Fernández*

➤ Jefa de la carrera de Recursos Humanos

*Lic. María Soledad Perevicins*

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres, Fernando y Alejandra, a mis abuelos, Martha, Gregorio, Josefina y Francisco, a mi tía Daniela, a mis hermanos, Cristian y Facundo, a mi sobrino Nathanael, a mis primos, primas, tíos y tías que me apoyaron en todo este tiempo para poder alcanzar mi objetivo. A todos quienes integran esta gran familia, muchas gracias por el amor, apoyo y la ayuda en todo este camino.

A mi novio Adolfo, quien en todo este trayecto fue el pilar fundamental y la persona que me inspiró y motivó para culminar este trabajo y a toda su familia, cada uno brindándome su ayuda, acompañamiento y cariño en todo momento.

A la empresa EDESA S.A, por darme la oportunidad de poder llevar a cabo este trabajo final y especialmente a Jorge Francisca, Luis Leyes, Roland Luza y Sergio Guijarro, quienes brindaron su tiempo para proporcionarme la información que necesitaba.

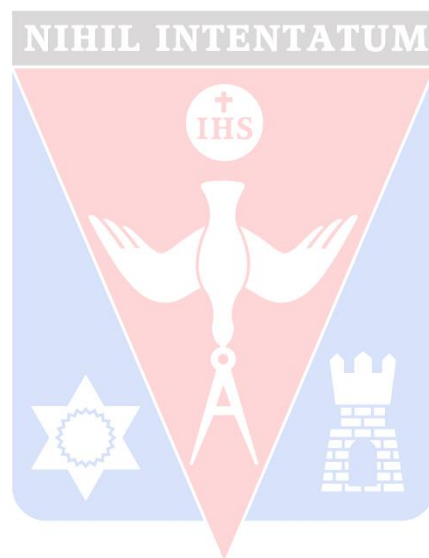
A la empresa INTEGRAL MEDIA S.R.L y a mis compañeros de trabajo, especialmente a todo el equipo de Recursos Humanos, quienes me ayudaron desde el momento en que ingrese. “Have each other’s backs” es uno de los core values más importantes que me ofrecieron en todo este tiempo.

A mis amigos por brindarme su constante apoyo, paciencia y cariño en todos estos años y a mis compañeros de la facultad, con quienes compartí todo el cursado de la carrera y que de a poco logramos cumplir este sueño.

A la profesora, Dolores Uriburu y a Soledad Perevincis, jefa de carrera, quienes con sus correcciones, sugerencias y asesoramiento me ayudaron con este trabajo de investigación.

Finalmente, agradezco a Dios por permitirme disfrutar y vivir cada momento.

***“El Clima laboral y su  
relación con el nivel de  
Rotación de personal externa  
en el área Comercial de la  
empresa EDESA S.A”***



**UCASAL**  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 TEMA.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 FUNDAMENTACIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
1.3.1 Identificación del problema.....	11
1.3.2 Sistematización del problema.....	11
1.3.3 Formulación del problema.....	11
<b>1.4 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.5 ANTECEDENTES.....</b>	<b>12</b>
<b>1.6 OBJETIVOS.....</b>	<b>12</b>
1.6.1 Objetivo General.....	12
1.6.2 Objetivos Específicos.....	12
<b>1.7 HIPÓTESIS.....</b>	<b>13</b>
1.7.1 Clasificación de la Hipótesis.....	13
<b>1.8 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....</b>	<b>13</b>
1.8.1 Operacionalización conceptual de las variables.....	13
1.8.1 Operacionalización empírica de las variables.....	14
<b>1.9 UNIVERSO.....</b>	<b>15</b>
<b>1.10 MUESTRA.....</b>	<b>15</b>
<b>1.11 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>1.12 TIPO DE DISEÑO.....</b>	<b>16</b>
<b>1.13 FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS.....</b>	<b>16</b>
<b>1.14 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 CLIMA LABORAL.....</b>	<b>19</b>
2.2.1 ¿Qué es el Clima laboral?.....	19
2.2.2 Características del Clima laboral.....	24
2.2.3 Componentes del Clima laboral.....	25
2.2.4 Dimensiones del Clima laboral.....	27
2.2.5 ¿Cómo medir el Clima laboral?.....	33
2.2.6 Tipos de Clima laboral.....	34
2.2.6.1 <i>Clima Autoritario.....</i>	<i>35</i>

2.2.6.2	<i>Clima Paternalista</i> .....	35
2.2.6.3	<i>Clima Consultivo</i> .....	36
2.2.6.4	<i>Clima Participativo</i> .....	37
<b>3.1</b>	<b>ROTACIÓN DE PERSONAL</b> .....	<b>39</b>
3.3.1	¿Qué es la Rotación de personal? .....	39
3.3.2	Tipos de Rotación de personal .....	40
3.3.3	Ventajas de la Rotación de personal .....	44
3.3.4	Desventajas de la Rotación de personal .....	45
3.3.5	Factores determinantes de la Rotación de personal.....	45
3.3.6	Costos de la Rotación de personal .....	48
3.3.6.1	<i>Costos primarios</i> .....	48
3.3.6.2	<i>Costos secundarios</i> .....	50
3.3.6.3	<i>Costos terciarios</i> .....	52
3.3.7	Índice de Rotación de personal .....	53
3.3.8	Entrevista de separación o de salida .....	55
<b>CAPITULO III: MARCO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA</b> .....		<b>58</b>
<b>4.1</b>	<b>RESEÑA HISTORICA</b> .....	<b>58</b>
4.1.1	EDESA .....	58
4.1.2	ESED.....	58
<b>4.2</b>	<b>UBICACIÓN DE LA COMPAÑÍA (Sede Central)</b> .....	<b>59</b>
.....		<b>59</b>
<b>4.3</b>	<b>FILOSOFIA CORPORATIVA</b> .....	<b>59</b>
4.3.1	Misión .....	59
4.3.2	Visión.....	59
4.3.3	Valores .....	60
<b>4.4</b>	<b>INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>60</b>
<b>4.5</b>	<b>DOTACIÓN DE PERSONAL</b> .....	<b>62</b>
<b>4.6</b>	<b>CLIENTES</b> .....	<b>62</b>
<b>CAPITULO IV: ANÁLISIS Y RECOLECCIÓN DE DATOS</b> .....		<b>64</b>
<b>5.1</b>	<b>CÁLCULO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL</b> .....	<b>64</b>
<b>5.2</b>	<b>ENCUESTA DE CLIMA LABORAL</b> .....	<b>65</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES</b> .....		<b>93</b>
<b>CONCLUSIÓN</b> .....		<b>93</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		<b>95</b>
.....		<b>98</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....		<b>99</b>
<b>ANEXOS</b> .....		<b>1</b>

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación consiste en un estudio de tipo descriptivo no experimental, llevado a cabo durante el segundo semestre del año 2018, en el que se buscó establecer la relación entre el Clima Laboral y el nivel de Rotación de Personal externa del área Comercial de la empresa Edesa S.A.

Dicha investigación surge debido a la importancia que, en la actualidad, el Clima laboral y la Rotación de personal generan en quienes forman parte de las organizaciones y que impactan en aspectos tales como la motivación, productividad, ausentismo, satisfacción laboral, entre otros.

Para profundizar dicha investigación se tuvieron en cuenta distintas fuentes teóricas, desde bibliografía de autores especialistas en los temas tratados, como también, páginas web y diferentes investigaciones realizadas.

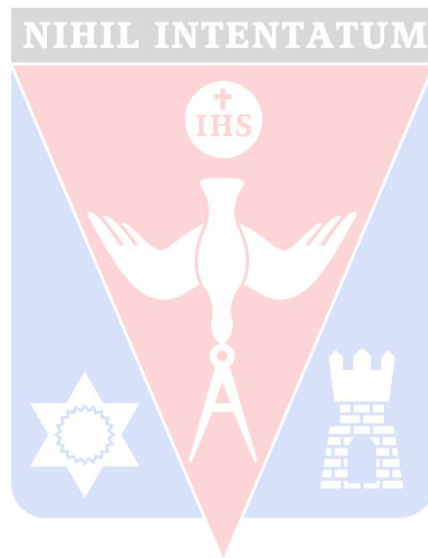
Para ello, se realizó un estudio de campo utilizando diversas técnicas de recolección de datos, de entre las cuales fueron una encuesta de Clima laboral y el cálculo del índice de Rotación de personal. Se logró trabajar con un total de 18 trabajadores de dicha área, por lo que se considera una muestra representativa.

Se concluye en que la hipótesis planteada se confirma, por lo que se espera que esto pueda servirle a la empresa implicada, dejando recomendaciones que puedan ayudar a mejorar las variables tratadas y es por lo planteado que se presenta este trabajo de investigación.

---

# ***ASPECTOS METODOLÓGICOS***

---



**UCASAL**  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

## ***CAPITULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS***

### **1.1 TEMA**

“El Clima Laboral y su relación con el nivel de Rotación de personal externa en el área Comercial de la empresa EDESA S.A durante el segundo semestre del año 2018”

### **1.2 FUNDAMENTACIÓN**

En la actualidad, cada vez resulta de gran importancia para las empresas comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Con el paso del tiempo, se llevaron a cabo diferentes investigaciones que determinan la existencia de ciertos componentes físicos y sociales en el comportamiento humano en el mundo de las organizaciones.

Es por esto que resulta de gran importancia el estudio del clima organizacional, partiendo desde su definición hasta la determinación de sus características más importantes, para que de esta manera los profesionales en el área de Recursos Humanos puedan identificar qué factores o dimensiones forman parte de la percepción de los trabajadores con respecto al clima laboral y así poder determinar cuál es el existente en la organización, para que de acuerdo a ello se puedan llevar a cabo las respectivas medidas para mejorarlo.

Así también, la Rotación de personal es un factor que debe tenerse presente ya que puede generar consecuencias negativas hacia la organización sumado a qué en la actualidad, ante el surgimiento de nuevas empresas y de un mercado de trabajo cada vez más competitivo y ante una oferta laboral intensa, la misma podría potenciar su aumento.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 Identificación del problema**

El fin es identificar cual es el Clima laboral existente en el área Comercial de la empresa y determinar su asociación con la Rotación de personal, específicamente con su nivel externo.

#### **1.3.2 Sistematización del problema**

- ✚ ¿Qué es el Clima laboral?
- ✚ ¿Cuáles son las características del Clima laboral?
- ✚ ¿Cómo es el Clima laboral en que se desenvuelve el personal del área Comercial en la empresa Edesa S.A?
- ✚ ¿El Clima laboral es el factor determinante en la Rotación de personal externa dentro del área?
- ✚ ¿Qué es la Rotación de personal?
- ✚ ¿Cuáles son los tipos de Rotación de personal?
- ✚ ¿Cuál es el índice de Rotación de personal externa del área comercial en la empresa durante el periodo a investigar?

#### **1.3.3 Formulación del problema**

¿De qué manera impacta el Clima Laboral en el nivel de Rotación de personal externa en el área Comercial de la empresa EDESA S.A durante el segundo semestre del año 2018?

### **1.4 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

El objeto de estudio de la presente investigación es analizar la incidencia del Clima laboral en el nivel de Rotación de Personal externa de la empresa EDESA S.A en Salta Capital.

## **1.5 ANTECEDENTES**

- ❖ Ana Laura Buttazzoni. “La relación entre las prácticas de retención de personal y la variación del índice de rotación externa de la empresa Telecom personal”. Carrera Licenciatura en Recursos Humanos. Facultad de Economía y Administración. Universidad Católica de Salta. Año 2011. Salta – Argentina.
  
- ❖ Asunción Cornejo “Políticas de retención y tasa de rotación”. Carrera Licenciatura en Recursos Humanos. Facultad de Economía y Administración. Universidad Católica de Salta. Año 2011. Salta – Argentina.
  
- ❖ Jaime Pérez Azocar. “Causas y efectos de la rotación de personal en un Hipermercado de Neuquén”. Carrera Licenciatura en Recursos Humanos. Facultad de Economía y Administración. Universidad Católica de Salta. Año 2011. Salta – Argentina.

## **1.6 OBJETIVOS**

### **1.6.1 Objetivo General**

Identificar la vinculación del Clima Laboral con el nivel de Rotación de personal externa del personal que trabaja en el área Comercial de la empresa EDESA S.A. para determinar su incidencia.

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- Definir que es el Clima Laboral y sus características.
- Analizar y describir las dimensiones del Clima Laboral existente entre los trabajadores del área comercial de la empresa
- Determinar que es la Rotación de personal y sus tipos.
- Conocer el nivel de la Rotación de personal externa del área elegida en la Organización e identificar sus causas.

## **1.7 HIPÓTESIS**

Las dimensiones del Clima Laboral en el área comercial de la empresa EDESA S.A inciden positivamente en el descenso del nivel de Rotación de personal externo.

### **1.7.1 Clasificación de la Hipótesis**

- La hipótesis fue clasificada como simple porque son dos variables que se relacionan entre sí.
- Es direccional, se conoce la naturaleza de la relación entre estas dos variables (una es consecuencia de la otra).
- Se establece una relación de asociación donde la variable independiente condiciona la variable dependiente.
- La hipótesis es de relaciones de productos, porque el comportamiento de una variable influye en el comportamiento de la otra.

## **1.8 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

En este trabajo de investigación se pueden identificar dos variables:

- ✓ Variable Independiente: Clima Laboral
- ✓ Variable Dependiente: Rotación de Personal (externa)

### **1.8.1 Operacionalización conceptual de las variables**

Clima Laboral: “El término Clima Organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes”

Rotación de personal: “Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y su ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización”.

### 1.8.1 Operacionalización empírica de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
<b>Clima Laboral</b>	Condiciones físicas del puesto/área de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruido, iluminación, espacio físico, entre otros.</li> <li>- Cantidad de elementos de trabajo en buen estado y que se requieren.</li> </ul>
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionada con el equipo de trabajo.</li> <li>- Relacionada con el supervisor inmediato.</li> <li>- Tipo de comunicación.</li> </ul>
	Ambiente organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos respecto a la empresa (objetivos, tamaño de la organización, etc.).</li> </ul>
	Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionada con el equipo de trabajo.</li> <li>- Relacionada con el supervisor inmediato.</li> </ul>
	Comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productividad</li> <li>- Ausentismo</li> <li>- Rotación de personal</li> <li>- Satisfacción laboral</li> <li>- Motivación</li> <li>- Reconocimiento</li> </ul>
	Puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos del puesto</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Remuneración / Beneficios</li> <li>- Oportunidades de carrera</li> <li>- Capacitaciones</li> <li>- Estabilidad / Seguridad laboral</li> <li>- Conocimientos del puesto</li> </ul>
<b>Rotación de personal externa</b>	Voluntaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renuncia</li> </ul>
	Involuntaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Despido</li> <li>- Jubilación</li> <li>- Enfermedad</li> <li>- Muerte</li> </ul>

## **1.9 UNIVERSO**

El universo de estudio de la presente investigación será la empresa Edesa S.A. en la ciudad de Salta Capital.

## **1.10 MUESTRA**

La muestra utilizada fue el personal que forma parte del área Comercial de Edesa S.A (con un total de 32 empleados) que se dividen en:

- Atención al público: 11 personas
- Grandes clientes: 8 personas
- Pequeñas demandas: 13 personas

## **1.11 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

- Según su finalidad es básica. Tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.
- Según su alcance temporal, es retrospectiva ya que los momentos estudiados refieren al pasado inmediato.
- Según su profundidad, corresponde a una investigación descriptiva, ya que su objetivo consiste en el estudio de las variables y sus relaciones de aplicación general.
- Según su amplitud, es micro sociológico. Hace referencia al estudio de variables y sus relaciones de aplicación general.
- Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y de páginas web o webgrafía. En tanto se emplea las fuentes primarias citadas a continuación, a partir de los siguientes instrumentos: una encuesta llevado a cabo por los empleados del área para determinar el clima laboral y un registro de entradas y salidas del personal para calcular el índice de rotación de personal.
- Por su carácter, corresponde a una investigación cualitativa.

- Según la concepción del fenómeno, es nomotética. Se orienta a explicaciones generales y su metodología es empírico analítica.
- La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen válidas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos.

### **1.12 TIPO DE DISEÑO**

La investigación está orientada básicamente a identificar características del universo de investigación y determinar la asociación entre variables.

Constituye un estudio del tipo descriptivo que desea establecer las correlaciones y asociaciones que hay entre las variables. Es un diseño no experimental.

### **1.13 FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS**

Las fuentes empleadas a lo largo del trabajo de investigación estarán compuestas por:

#### *Fuentes primarias*

- Preguntas realizadas a las áreas de RRHH y Comercial de la empresa para recolectar información con respecto al área en cuestión y datos para obtener su índice de rotación.
- Encuesta de Clima laboral (con preguntas cerradas) para que el personal del área Comercial pudiera escoger entre diferentes alternativas de posibles respuestas, más un espacio en el que podían hacer comentarios o sugerencias.

Fuentes secundarias

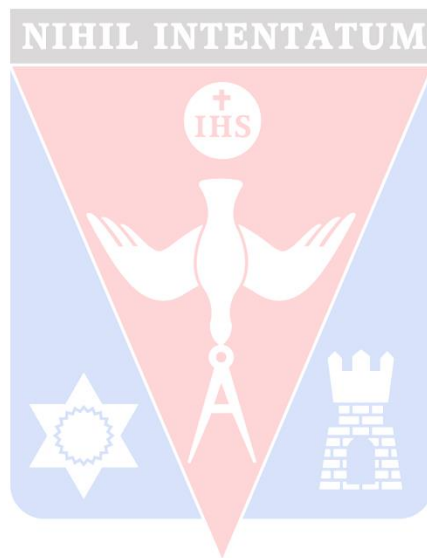
- Bibliografía ya existente sobre el tema expuesto, artículos, monografía y webgrafía.

**1.14 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas que se utilizaron para recolectar datos fueron: la observación directa no participativa y una encuesta de clima laboral.

# **MARCO TEÓRICO**

---



**UCASAL**  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

## ***CAPITULO II: MARCO TEORICO***

### **2.1 CLIMA LABORAL**

#### **2.2.1 ¿Qué es el Clima laboral?**

El clima organizacional, denominado también clima laboral, ambiente organizacional o laboral, es un asunto que ha despertado el interés de profesionales y disciplinas y que, por su misma razón de ser en los contextos organizacionales, se reconoce la importancia de su estudio, donde prima la interacción del sujeto y la organización.

En la actualidad, el mismo conlleva una amplia gama de definiciones, debido al desarrollo de diversas investigaciones que se dieron con el paso del tiempo, de entre los cuales se presentan los siguientes:

Primeramente, la fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Cuando se refiere a dichas características hace referencia a la motivación, la satisfacción y las actitudes del individuo, a modo de ejemplo, que al ser unidas a la percepción que éste se hace de su mundo laboral al cual pertenece y a los procesos y la estructura organizacional de la empresa de la que forma parte, determinan en gran medida el comportamiento que el individuo tendrá en cuanto al rendimiento y productividad.

Por otro lado, Chiavenato (2007) expresa que el concepto de motivación conduce al de clima organizacional cómo un factor importante en la relación entre personas y la organización. Constantemente las personas se encuentran en un proceso de adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional.

Esto, entonces, se puede definir como un estado de adaptación. El mismo no sólo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de

seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende particularmente de aquellas personas que están en posiciones de autoridad jerárquica, resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo, pero de un momento a otro. La misma es buena cuando denota “salud mental” y una de las maneras de definirla es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

- Se sienten bien consigo mismas
- Se sienten bien en relación con las otras personas.
- Son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida.

Atkinson desarrolló un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en las premisas siguientes:

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que únicamente influyen en la conducta cuando son estimulados o provocados.

2. La provocación o no de esos motivos dependen de la situación o del ambiente que percibe el individuo.

3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. Palabras, un motivo específico no influye en la conducta, sino hasta que es provocado por una influencia ambiental apropiada.

4. Cambios en el ambiente percibido resultarán en cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.

5. Todo tipo de motivación está encaminada hacia la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina

la conducta, asimismo un cambio en ese patrón resultará un cambio de la misma.

Es así, que el Clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación, es decir, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- Se percibe o experimenta por los miembros de la organización.
- Influye en su comportamiento

De acuerdo con Chiavenato, el clima organizacional se refiere entonces al ambiente interno entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes (uno influye en el otro y viceversa). Cuando la motivación es alta el clima es favorable, sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc., proporcionando satisfacción de las necesidades personales y elevando la moral. Sin embargo, cuando la motivación es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de dichas necesidades, el clima es desfavorable y tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas o manifestaciones, etcétera).

Brunet (1987) define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. Este autor en su libro “El clima de Trabajo en la Organizaciones” (2011), resalta la existencia de una polémica bastante grande respecto a la definición que se tiene del concepto de clima organizacional. En efecto, el clima de una organización puede ser

percibido por un individuo sin que esté consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen, es así como resulta difícil medir el clima, ya que nunca se sabe concretamente si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características de la organización.

Rodríguez, (1999) explica que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho Manifiesta también que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ella.

Las variables que considera este autor para el concepto de clima organizacional son:

a) *Variables del ambiente físico*, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.

b) *Variables estructurales*, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

c) *Variables del ambiente social*, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

d) *Variables personales*, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

e) *Variables propias del comportamiento organizacional*, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress.

Es muy importante conocer todos los factores que afectan a la organización para que exista un buen clima laboral y llevar a cabo las debidas correcciones o mejoras. Con esto se efectiviza un estado de ánimo altísimo en el factor humano, por lo cual se presenta unos estándares altos de producción.

R. J. Tubán (2000) define al clima organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, eficiencia, adaptación, etc.). Desde esta perspectiva el clima es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto evaluando el Clima Organizacional se mide de manera cómo es percibida la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos se hace referencia a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Por otro lado, Anzola (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Por último, Méndez Álvarez (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los diferentes procesos organizacionales tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, el ambiente físico, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su

comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

### **2.2.2 Características del Clima laboral**

A fin de comprender mejor el concepto de Clima laboral es necesario resaltar los siguientes elementos:

- ✓ El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ✓ El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ✓ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ✓ El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.”<sup>1</sup>

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- ❖ Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- ❖ El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- ❖ El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- ❖ Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- ❖ Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

---

<sup>1</sup> (Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

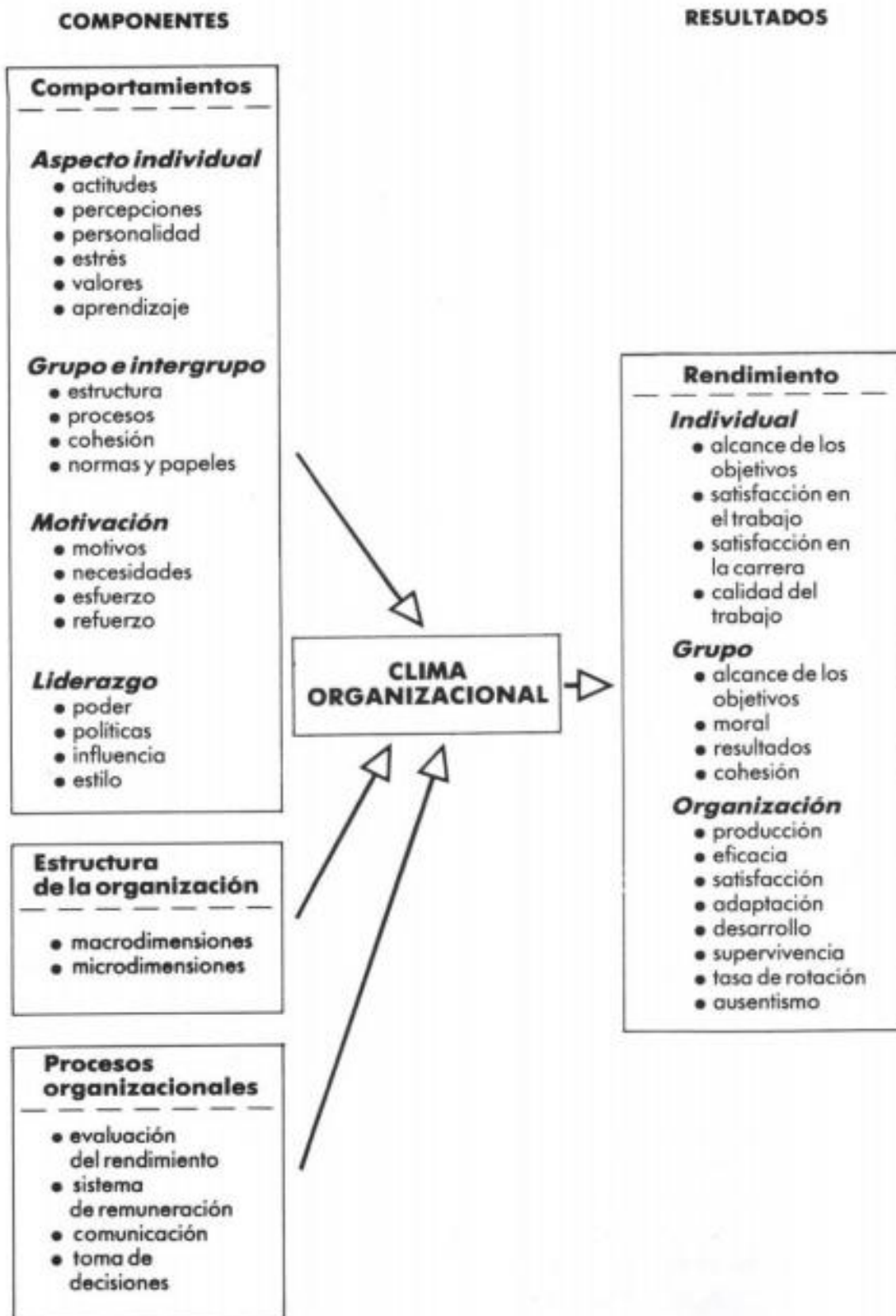
- ❖ Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Como podemos observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que los trabajadores tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de ellos causa un impacto en el clima organizacional.

### **2.2.3 Componentes del Clima laboral**

El siguiente gráfico presenta la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

**Gráfico Nº 1: Componentes y resultados del clima organizacional<sup>2</sup>**



<sup>2</sup> 67 Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnely. J. H., Organizations: structure, processes, behavior, Businnes Publications Inc., Texas, 1979. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 40

#### 2.2.4 Dimensiones del Clima laboral

Las dimensiones del Clima Organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas.

Brunet, (1987) menciona un cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

1. **Autonomía:** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. **Relaciones Sociales:** Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. **Estructura:** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
6. **Rendimiento:** (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. **Motivación:** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. **Estatus:** Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

9. **Flexibilidad e innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. **Centralización de la toma de decisiones:** Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. **Apoyo:** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Por otro lado, Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del Clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

Litwin y Stinger (2007), citados por Martínez (2011) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- ✓ *Estructura*: representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y sin estructura.
- ✓ *Responsabilidad (empowerment)*: es el sentimiento 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 no tener doble chequeo en el trabajo.
- ✓ *Recompensa*: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- ✓ *Desafío*: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- ✓ *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.
- ✓ *Cooperación*: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- ✓ *Estándares*: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

- ✓ *Conflictos*: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- ✓ *Identidad*: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, es necesario llegar a un consenso de las dimensiones que existen en común. Campbell, (citado por Silva, 1996) estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

- a) Autonomía individual: Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.
- b) Grado de estructura del puesto: Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.
- c) Recompensa: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
- d) Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

De acuerdo a un artículo publicado de “Asciende-Uniglobal” (empresa especializada en Capacitación, Consultoría y Desarrollo Organizacional), considera las siguientes dimensiones para medir el Clima Laboral:

❖ **ORGULLO Y FELICIDAD**: Esta dimensión evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor puede condicionar el nivel de compromiso las personas con la empresa y el equipo de trabajo. ¿Qué tan involucrados/satisfechos están los empleados con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de ésta?

❖ **DESARROLLO Y CONDICIONES EN GENERAL DE LA EMPRESA:** Su objetivo es indagar si la visión personal de los empleados coincide con la visión de la organización; desde la filosofía organizacional (¿cuál es la percepción de los valores institucionales de la empresa?), hasta la apreciación que tienen las personas sobre la recompensa que reciben con base al trabajo realizado. Conlleva no solo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente económicos) que las motive a desempeñarse mejor.

❖ **EQUIDAD:** Se refiere a las condiciones de favoritismo que pudieran surgir dentro de la organización. Quienes trabajan dentro de una empresa tienen una percepción sobre los parámetros establecidos en torno a los niveles de rendimiento. Por tal motivo, es importante cuestionar sobre las promociones de acuerdo al mérito, propuestas y desarrollo, así como el trato recibido por los superiores. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes para todos, los empleados apreciarán que existe justicia y equidad.

❖ **COMUNICACIÓN:** Este aspecto se enfoca en intercambio de información entre las personas de la organización. Su objetivo es medir la comunicación interna de la empresa, tanto en medidas de seguridad, políticas e información relevante. Se trata de un factor muy relevante porque cuestiona el flujo dispuesto para intercambiar ideas y opiniones.

❖ **TRABAJO EN EQUIPO:** Se enfoca principalmente en el apoyo mutuo oportuno que contribuya a llevar a cabo proyectos exitosos. El respeto, el rol de cada persona en el equipo, el buen trato –dentro y fuera del trabajo-, son aspectos determinantes en la

medida que influyen en la productividad, y en la generación de un ambiente laboral placentero.

❖ **LIDERAZGO:** Se refiere a la habilidad de los líderes de influir en los demás para alcanzar las metas establecidas. Cuestiona la capacidad de liderazgo en general (entablar el diálogo con las personas, proporcionar instrucciones precisas, etc.), y engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización.

❖ **CAPACITACIÓN, SELECCIÓN Y COMPENSACIONES:** Una empresa con un Clima Laboral saludable, se preocupa por formar continuamente a las personas que la integran. Esta dimensión mide si las personas están recibiendo capacitación adecuada para desempeñar mejor sus deberes. Y si la información institucional recibida al inicio del entrenamiento es la indicada.

❖ **INSTALACIONES:** El entorno físico es un elemento esencial del Clima Laboral. El diseño, la distribución y las comodidades que ofrezca, tienen un gran impacto en el desempeño y bienestar físico de las personas.

❖ **SERVICIO:** Se refiere a la calidad de los servicios o productos que ofrece la empresa. El objetivo es conocer la percepción de las personas respecto a la calidad del servicio y trato que se ofrece a Clientes internos y externos. Esta dimensión se orienta a evaluar el proceso de atención al Cliente y la satisfacción de éste respecto al producto/servicio. El conocimiento del Clima Laboral aporta retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales. Esto facilita

introducir cambios planificados, tanto en las conductas de las personas, como en su satisfacción con la organización.

Otro artículo publicado por el blog Acsendo, considera que *“El entorno físico, en los espacios de trabajo en la empresa, es un componente fundamental del Clima laboral de una organización puesto que el diseño, la distribución y las comodidades que ofrezca, tienen un gran impacto en el desempeño de la plantilla de empleados”*.

Tomando en cuenta las diferentes dimensiones utilizadas para el estudio del clima organizacional, las siguientes son las que se decidieron convenientes evaluar en el área comercial de la empresa:

- ❖ Condiciones físicas del puesto/ área
- ❖ Relaciones interpersonales
- ❖ Comunicación
- ❖ Remuneración
- ❖ Formación profesional (oportunidades de carrera/capacitaciones)
- ❖ Estabilidad/ seguridad laboral
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Conocimientos del puesto de trabajo/empresa
- ❖ Reconocimiento

### **2.2.5 ¿Cómo medir el Clima laboral?**

Existen diversas herramientas para medir el clima organizacional en una empresa, entre ellas las más comunes son:

- La **observación directa**: profesionales debidamente formados pueden utilizar esta herramienta observando como es el trabajo de los empleados día a día. A pesar de su facilidad, se trata de una herramienta que no es precisa ni objetiva y que demanda una gran cantidad de tiempo.

- **Grupos focales:** se trata de una charla con un grupo de 6 a 12 participantes a los que un moderador les hace preguntas sobre aspectos puntuales de la organización. El gran reto al usar esta herramienta es lograr un ambiente de confianza para que los empleados hablen abiertamente.
  
- La **entrevista:** pueden ser individual o grupal y han de centrarse en aspectos más puntuales de la empresa. Las entrevistas de salida son una buena alternativa para conocer una percepción sincera sobre las condiciones laborales. Además, esta herramienta permite saber si en una empresa existen diferentes climas organizacionales.
  
- **La encuesta de clima laboral:** es uno de los instrumentos de medición del clima organizacional más efectivos, ya que recoge más datos, de más cantidad de gente y en menos tiempo. Se destaca sobre las anteriores herramientas por su bajo margen de error al reunir la sumatoria de las percepciones subjetivas del talento humano, lo que facilita la identificación de tendencias y áreas de mejora.

El uso de estas herramientas va a depender de quien las lleve a cabo, considerando la que mejor se ajuste a la cultura y las dinámicas internas de la compañía. En este trabajo de investigación se utilizó la encuesta de clima laboral y la observación directa con respecto a ciertos aspectos del área comercial.

### **2.2.6 Tipos de Clima laboral**

Renis Likert, explica que en la percepción de los trabajadores sobre el funcionamiento de la empresa a la que pertenecen influyen variables como la estructura de la compañía, la administración, las reglas, la forma de tomar decisiones, el nivel de motivación de los empleados, las ganancias conseguidas, la manera de comunicarse y la productividad.

En consecuencia, partiendo de estos factores, se crean tipos de climas organizacionales representativos de cada tipo de empresa. A partir de estos, el autor categoriza 4 tipos de ambientes:

#### **2.2.6.1 Clima Autoritario**

Se caracteriza por:

- Desconfianza por parte de los empleados
- Trabajo bajo presión
- Altos niveles de estrés
- Comunicación unilateral
- Decisiones individuales
- Burocracia
- Control unitario y absoluto
- Jerarquías desproporcionadas
- Poco aprecio a la meritocracia

En este tipo de procesos, los jefes suelen:

1. Utilizar el miedo, el temor y el dinero para presionar a los empleados.
2. Ser hostiles y considerar a los empleados esclavos.
3. Fomentar la desconfianza y desvincular el compromiso.
4. Generar insatisfacción e incomodidad en los trabajadores.
5. Tomar decisiones basadas en informaciones parciales y en cumbres.

#### **2.2.6.2 Clima Paternalista**

Se caracteriza por:

- Decisiones tomadas únicamente por los jefes
- Atropellos y presión en el trabajo
- Burocracia
- Poca delegación de trabajo
- Estrés en los trabajadores

- Escasa flexibilidad
- Centralizado
- Exigencias que sobrepasan los límites del trabajo
- Reuniones y regaños constantes

En este tipo de procesos, los jefes suelen:

1. No propiciar el trabajo en equipo.
2. Eliminar la influencia mutua y trabajar sobre una descendente y subestimada.
3. Hacer que los objetivos sean órdenes que los trabajadores acatan con resistencia.
4. Ejercer control con presión.

### **2.2.6.3 Clima Consultivo**

Se caracteriza por:

- Menor grado de descentralización
- Delegación múltiple de decisiones
- Trabajo en conjunto
- Empatía
- Reuniones colaborativas
- Incentivos a los empleados
- Jornadas de formación
- Acciones multidisciplinarias tomadas en consenso
- Esquema jerárquico
- Reconocimiento de los logros obtenidos
- Trabajo agradable y organizado

En este tipo de procesos, los jefes suelen:

1. Consultar entre superiores y subordinados las decisiones.
2. Apoyar la confianza y la empatía.
3. Generar objetivos en conjunto, con posibilidades de éxito.
4. Dar recompensas por el esfuerzo.

5. Trabajar sobre una comunicación bilateral.
6. Incrementar la responsabilidad y el compromiso en los empleados.
7. Hacer que los trabajadores disfruten de su trabajo.
8. Trabajar organizadamente.
9. Delegar de arriba hacia abajo.

#### **2.2.6.4 Clima Participativo**

Se caracteriza por:

- Procesos distribuidos
- Descentralización
- Flujos de trabajo
- Tareas agrupadas en pequeños grupos
- Se conforma de distintos departamentos y organizaciones
- Trabajo en equipo
- Colaboración
- Empatía
- Organización y pulcritud
- Resultados óptimos
- Incentivos y premios a los empleados
- Jornadas de formación y equipamiento

En este tipo de procesos, los jefes suelen:

1. Delegar responsabilidades en una relación de confianza.
2. Fomentar la investigación y la formación de los trabajadores.
3. Implicar a los trabajadores en los procesos de participación e implicarlos en la toma de decisiones.
4. Reconocer el rendimiento.
5. Integrar la toma de decisiones en todos los niveles.
6. Formular objetivos en reuniones grupales.
7. Trabajar mediante *workflow*.

En relación a los tipos de clima presentados, se determinará el existente o el más aproximado en el área investigada a partir de los resultados de la encuesta llevada a cabo.

### **3.1 ROTACIÓN DE PERSONAL**

#### **3.3.1 ¿Qué es la Rotación de personal?**

El término Rotación de personal, también denominada turnover, fluctuación o movilidad de personal, tiene diferentes definiciones adoptadas por diversos autores, de entre los cuales se manifiestan los siguientes:

*“La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales”* (Castillo, 2006, p. 68)

Rodríguez en su artículo “Introducción a la Psicología del trabajo” (1998) la define como “el derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional, es algo circunstancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo”. Y complementa esta definición como “el cambio que los empleados realizan de una organización a otra con el fin de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo”.

Por otro lado, Idalberto Chiavenato (2007) explica que la rotación de personal es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la Organización y su ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la Organización. De acuerdo a dicho autor, la rotación suele expresarse en índices mensuales o anuales con el fin de que se puedan llevar a cabo comparaciones para desarrollar diagnósticos, prevenir o proporcionar alguna predicción.

En el libro “Gestión de Personal” (2019), los autores Eduardo O. Schiel y Néstor R. Orozco manifiestan que existe rotación cuando una baja (por

cualquier causa) genera una vacante y un posterior proceso de búsqueda. Y que no existe rotación cuando los despidos y/o retiros se producen por la eliminación de puestos de trabajo. Así también consideran que la misma debe realizarse en un periodo determinado (comúnmente mensual) y contemplar las bajas, altas y transferencias de personal.

Teniendo en cuenta los conceptos mencionados, se abordará a la rotación de personal como el fenómeno que manifiesta el movimiento de ingresos y egresos de trabajadores que forman parte de una organización y que responden a diferentes causas.

Desde el área de Recursos Humanos, dicha movilidad del personal ha generado en sus profesionales la tarea de identificar los motivos de las salidas de empleados a fin de que la compañía pueda actuar sobre ellos y disminuir dichas salidas indeseables, con la consiguiente necesidad de compensarlas, si fuera necesario, por medio de la incorporación de nuevos ingresos para poder mantener así el nivel de la dotación de personal y mantener la operatividad del sistema organizacional. Factor

La rotación es un factor que existe en todas las organizaciones ya sea en niveles altos o bajos. Cuando se manifiesta de una manera “normal” (en un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos), hablamos de una rotación que es de simple mantenimiento del sistema y que en base a su plan de acción puede dirigirse hacia la incentivación de sus operaciones ampliando sus resultados por medio del ingreso de nuevos recursos humanos o bien, hacia el vaciamiento del sistema, para disminuir sus operaciones/resultados, todo dependerá del tipo de empresa y su estrategia a seguir.

### **3.3.2 Tipos de Rotación de personal**

Para Espinoza (2013), existen dos tipos de Rotación de personal:

- ❖ *Rotación interna:* Se define como el número de trabajadores que cambian de puesto sin salir de la empresa. La rotación interna ha demostrado ser una importante herramienta no solo de desarrollo

para el personal, sino también se ha convertido en un elemento motivador eficaz frente a la rutina, haciendo que los trabajadores enfrenten situaciones totalmente nuevas, como por ejemplo el de incorporarse a nuevos proyectos, entre otros, así tenemos:

**-Las transferencias:** Se entiende por ésta, el cambio estable a otro puesto, no supone mayor jerarquía, ni mayor remuneración.

**-Los ascensos:** Puede considerarse como el cambio de un trabajador a un puesto de mayor importancia y remuneración.

**-Las promociones:** Se entiende por estas, el cambio de categoría consecuentemente, un incremento de la remuneración del trabajador, sin cambiar de puesto.

**-Los descensos:** Consiste en el paso de puestos de mayor importancia y remuneración que otros, que suponen características inferiores en estos dos elementos.

- ❖ *Rotación externa:* Se refiere a la entrada y salida de personal de la organización y se puede dar en los siguientes casos: muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente, renuncia del trabajador, despidos, mala selección e inestabilidad familiar.

Por su parte, Taylor (1999) menciona que existen diferentes tipos de desvinculación en las organizaciones:

- Rotación laboral voluntaria: se produce cuando un empleado decide, por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con la empresa. La decisión puede deberse a que el empleado considera que el trabajo actual no es satisfactorio, y esto puede ser debido a las malas condiciones laborales, bajos salarios, a una mala relación con su jefe, entre otros.

- Rotación laboral voluntaria inevitable: se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario. Sin embargo, los últimos estudios demuestran que aproximadamente el ochenta por ciento de las rupturas laborales voluntarias se pueden evitar, y muchas se deben a errores en la contratación o a un mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo.
  
- La rotación involuntaria: se produce cuando la dirección decide finalizar una relación laboral con un empleado por necesidad económica o un mal funcionamiento entre el mismo y la organización. Las rupturas laborales involuntarias suponen el resultado de decisiones muy difíciles, que tienen un profundo impacto sobre toda la compañía y, sobre todo, el empleado que pierde su puesto de trabajo.

Chiavenato (2009) menciona además que existen dos tipos de separación:

- La separación por iniciativa del empleado (renuncia)

Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones. La primera tiene que ver con el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda hace referencia al número de alternativas atractivas que éste encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo. El empleado puede estar insatisfecho con el trabajo en sí, con el clima laboral o con ambos.

- Separación por iniciativa de la organización (despido)

Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados, con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo.

Y además dicho autor (complementando al párrafo anterior) explica que las salidas del personal pueden darse ser por diversas causas que se pueden agrupar de la forma siguiente:

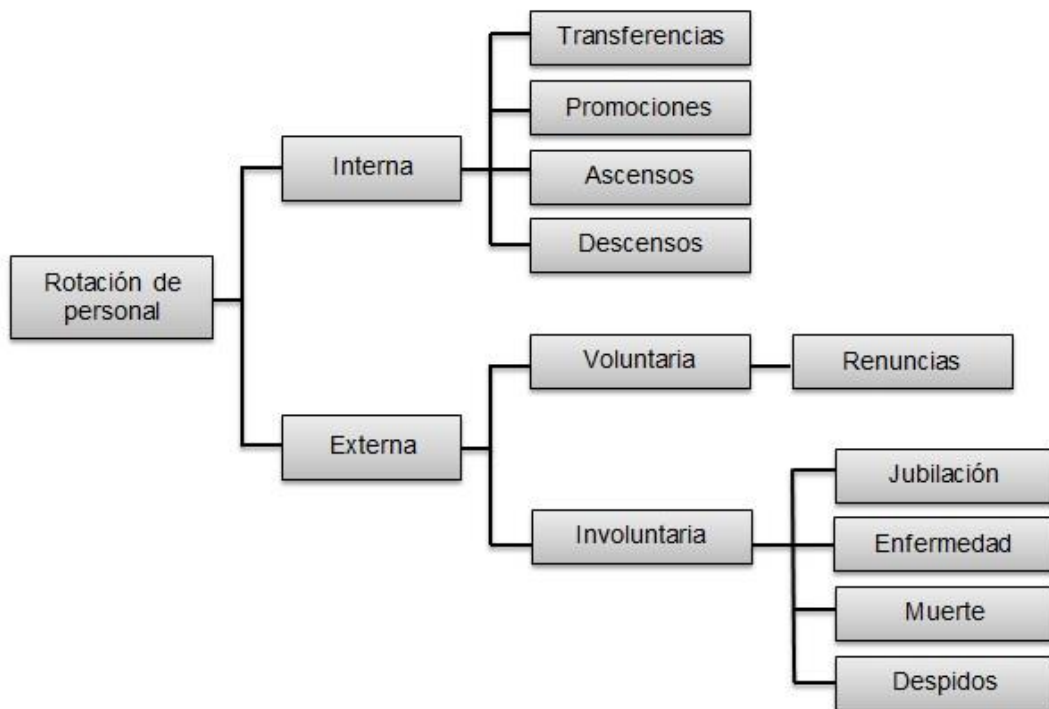
- ✓ Bajas biológicas o inevitables: salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas como ser el de la jubilación.
- ✓ Bajas socialmente necesarias: Es cuando se debe dar de baja a un empleado por haber cometido un acto ilícito, puede ser por fraude, por robo, etc.
- ✓ Bajas por motivos personales: En este caso el empleado decide ya no trabajar por algún motivo personal.
- ✓ Bajas por motivos laborales: Se produce cuando el trabajador no está cumpliendo con el perfil y competencias que se requieren en el puesto asignado.
- ✓ Bajas por decisión de la Organización.

Una última forma de clasificar a la rotación o fluctuación de personal se da de la siguiente manera:

- Real: es la salida consumada ante la cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado. Para su medición se pueden utilizar los registros de personal existentes en la organización.
- Potencial: está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse, el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado un empleo que reúna los requisitos que está buscando y que corresponda con sus expectativas. Las encuestas de clima laboral y entrevistas son buenas herramientas para detectarlos con anterioridad.

Tomando en consideración las diferentes clasificaciones mencionadas, la Rotación de personal puede reflejarse de la siguiente manera:

**Gráfico N°2: Tipos de Rotación de personal**



*Fuente: elaboración propia*

Para este trabajo de investigación no se consideró como factor primordial a la rotación de personal interna, ya que se enfoca principalmente en las causas de la separación del personal del área investigada en la empresa, por lo que se orientará a la clasificación externa.

### **3.3.3 Ventajas de la Rotación de personal**

- ❖ Cada persona que forma parte de la empresa, descubre su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.
- ❖ Cada equipo de trabajo puede interactuar con nuevos miembros periódicamente, cada persona nueva aporta novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas, etc.
- ❖ Permite que los antiguos miembros de trabajo puedan desarrollar sus conocimientos, además aprenderán a transmitirlo tanto teórica como en lo práctico, a cada nuevo integrante de su equipo.

- ❖ Permite que las personas no se apoderen del cargo, o, hablando irónicamente, "Que cada cargo no se apodere de las personas".
- ❖ Los miembros de cada equipo tendrán igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos.
- ❖ La empresa cuenta con personal más joven.
- ❖ El personal nuevo devenga salarios menores que el personal que tenga más antigüedad.
- ❖ El personal nuevo puede aportar ideas frescas.
- ❖ Permite reemplazar el personal que no tiene un buen desempeño.

#### **3.3.4 Desventajas de la Rotación de personal**

- ❖ El alto costo que representa.
- ❖ Se incurre en costos de desvinculación, tiempos perdidos en producción, costos del proceso de reclutamiento y selección, capacitación y costo de aprendizaje del nuevo ingreso.
- ❖ Falta de integración y coordinación del grupo de trabajo, o del área en la que se produce la vacante.
- ❖ La imagen de la empresa puede resultar afectada con un alto índice de Rotación.
- ❖ Posibilidad de divulgación de sistemas, fórmulas.
- ❖ Inestabilidad en la cultura organizacional.

#### **3.3.5 Factores determinantes de la Rotación de personal**

Se entiende que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto o consecuencia de determinados fenómenos internos o externos a las empresas y que condicionan la actitud o el comportamiento del personal. Y que por lo tanto, se la considera una variable dependiente (en mayor o menor grado) de dichos fenómenos. De estos, Chiavenato (2007) expone los siguientes:

**- Fenómenos externos:**

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

Dichos fenómenos son variables que no se encuentran bajo el control de la empresa por lo que la misma deberá considerarlas debido a que influyen en su actuar y pueden generar cambios o consecuencias importantes.

**- Fenómenos internos:**

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas / ambientales de trabajo en la organización.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

De los fenómenos internos mencionados recientemente, la mayoría provienen de las políticas del área de Recursos Humanos y por lo tanto pueden modificarse ya sea en ciertos aspectos o bien en su totalidad.

Los autores Schiel y Orozco presentan las siguientes causas en cuenta a bajas de personal:

- Otra propuesta laboral

- Problemas con los superiores o pares
- Indisciplinas
- Falta de posibilidades de desarrollo
- Frustración personal/ profesional
- Desagrado con las tareas
- Cultura organizacional
- Régimen disciplinario
- Razones personales/ familiares

Dejan en claro la necesidad de establecer los motivos de los egresos que se producen en la organización más allá de la forma legal en la que se concreten:

- Renuncia
- Mutuo acuerdo
- Despido con causa
- Despido sin causa
- Jubilación

La Rotación laboral puede generar consecuencias negativas para cualquier organización y se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante - mayormente si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad-, lo cual provoca que en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones. Esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona emigre hacia otra organización, ya sea por decisión de la propia empresa al descubrir que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o bien por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo más satisfactorio para sus expectativas.

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los Recursos Humanos son las relacionadas con los motivos personales y

laborales, aunque en algunas organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador ocultando el verdadero motivo de las salidas, tergiversando así la situación real, en otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida con el único fin de poder marcharse lo más rápidamente posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado.

El absentismo (también llamado ausentismo) es una expresión empleada para designar las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los periodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo ya sea por falta, retardo o algún otro motivo. El mismo, junto a la rotación, se convierten en factores a los que se vuelve fundamental diagnosticar sus causas y que a su vez, de acuerdo a diversas investigaciones, tanto la satisfacción y la motivación laboral influyen en los mismos por lo que su importancia debe ser de prioridad para las diferentes organizaciones.

*“Cuando el departamento de capital humano contribuye al logro de los objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo que favorece a la organización, entre otros aspectos, porque disminuye la rotación de personal”<sup>3</sup>*

### **3.3.6 Costos de la Rotación de personal**

Cualquier tipo de desvinculación por parte del empleado genera una serie de costos o gastos para la organización. De acuerdo a la clasificación que presenta Chiavenato (2000), la rotación de personal genera costos primarios, secundarios y terciarios, a los cuales se les debe prestar gran atención ya que pueden repercutir de manera negativa en las finanzas de la empresa, de allí existe la necesidad de actuar con eficiencia en la aplicación de los diferentes recursos con los que la misma cuenta.

#### **3.3.6.1 Costos primarios**

---

<sup>3</sup> WERTHER, W. Y KEITH, D. *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Sexta edición, 2008.

Son los costos relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución por otro. Comprenden:

1. Costos de reclutamiento y selección

- ✓ Gastos de emisión y procesamiento de la requisición del empleado.
- ✓ Gastos de mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento y selección, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina, rentas pagadas, etcétera).
- ✓ Gastos para anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formatos, etcétera.
- ✓ Gastos en exámenes de selección y evaluación de candidatos.
- ✓ Gastos en servicio médico (salarios del personal de enfermería, prestaciones sociales, horas extras, etc.), divididos entre el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

2. Costos de registro y documentación

- ✓ Gastos de mantenimiento del departamento de registro y documentación de personal (salarios, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina, rentas pagadas, entre otros).
- ✓ Gastos en formatos, documentación, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria y otros.

3. Costos de integración

- ✓ Gastos del departamento de capacitación (si éste es el departamento responsable de la integración del personal recién ingresado en la organización; si la integración está descentralizada en los varios departamentos de recursos humanos de la organización — reclutamiento y selección, capacitación, remuneración, higiene y seguridad, prestaciones, etc.—, se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos

empleados), divididos entre el número de empleados sometidos al programa de integración.

- ✓ Costos del tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado recién ingresado en su división.

#### 4. Costos de separación

- ✓ Gastos en el departamento de registro y documentación correspondientes al proceso de separación del empleado (anotaciones, registros, comparencias para confrontaciones ante entidades laborales) divididos entre el número de empleados separados.
- ✓ Costos de las entrevistas de separación (tiempo que el entrevistador dedica a las entrevistas de separación, costos de los formatos, de los informes posteriores, etcétera).
- ✓ Costos de pagos por liquidación como la parte proporcional de las vacaciones, parte proporcional del aguinaldo, prima de antigüedad, fondo de ahorro, entre otros.

#### **3.3.6.2 Costos secundarios**

Comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, aspectos cualitativos de forma predominante. Están directamente relacionados con la separación y la consecuente sustitución de un empleado. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Los costos secundarios de la rotación de personal comprenden:

##### 1. Repercusiones en la producción

- ✓ Pérdida en la producción debido a la vacante dejada por el empleado separado, en tanto que éste no sea sustituido.
- ✓ Producción menor, por lo menos durante el periodo de adaptación, del nuevo empleado en el puesto.
- ✓ Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros.

## 2. Repercusiones en la actitud del personal

- ✓ Imagen, actitudes y predisposición que el empleado transmite a sus compañeros debido a su separación.
- ✓ Imagen, actitudes y predisposición que el empleado de nuevo ingreso transmite a sus compañeros.
- ✓ Influencia de los dos aspectos citados sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
- ✓ Influencia de los dos aspectos citados sobre los clientes y proveedores.

## 3. Costo laboral extraordinario

- ✓ Gastos en personal extra o en horas extras necesarias para cubrir la vacante existente o para cubrir la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
- ✓ Tiempo adicional de producción debido a la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
- ✓ Incremento del costo unitario de producción debido a la disminución de la eficiencia promedio causada por el nuevo empleado.
- ✓ Tiempo adicional invertido por el supervisor para la integración y capacitación del nuevo empleado.

## 4. Costo operativo extra

- ✓ Costo adicional de energía eléctrica, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado.
- ✓ Costo adicional de lubricación y combustible, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado.
- ✓ Costo adicional de los servicios de mantenimiento, planeación y control de la producción, entre otros, que se vuelven más elevados ante el reducido índice productivo del nuevo empleado.
- ✓ Incremento de accidentes, en consecuencia de sus costos directos e indirectos, ya que es mayor su probabilidad en el periodo de adaptación inicial de los nuevos empleados.

- ✓ Incremento de los errores, rechazos y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

### **3.3.6.3 Costos terciarios**

Están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo. Mientras los costos primarios son cuantitativos y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Comprenden:

1. Costos de inversión adicionales
  - ✓ Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, que es menor mientras haya vacantes o durante el periodo de adaptación y de entrenamiento de los recién contratados.
  - ✓ Aumento en los salarios pagados a los nuevos empleados, con el consecuente reajuste a todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta con lo que la competencia y la oferta de salarios iniciales elevados en el mercado se intensifica.
2. Pérdidas en los negocios
  - ✓ Repercusiones en la imagen y en los negocios de la empresa, provocadas por la calidad de los productos o servicios con empleados sin experiencia y en la etapa de adaptación.

Los cálculos de dichos costos pueden tener mayor o menor influencia según el nivel de interés por parte de la Organización. Dejando de lado el resultado cuantitativo, lo importante es que la misma se haga consciente de las consecuencias que puede contraer un elevado índice de rotación de personal, que puede afectar tanto a la misma compañía como a la comunidad en sí, ya sea en el corto, mediano o largo plazo, causando daños al mercado, a la economía y a la propia empresa, especialmente al propio trabajador. Se puede dar un ahorro bastante significativo en la rotación de personal que dependerá

de la empresa y en la medida en que sepa hasta que momento sus niveles de rotación pueden repercutir negativamente en su actividad.

***“Todo lo que se haga para evitar o reducir la rotación, redundará en un mejor clima laboral consecutivo a la mayor estabilidad y además llevaremos a cabo una operación financiera rentable”<sup>4</sup>***

### **3.3.7 Índice de Rotación de personal**

El cálculo para determinar el índice de rotación de personal se basa en el volumen de ingresos (entradas) y egresos (salidas) de los trabajadores en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo, y en términos porcentuales.

Este índice puede presentarse y calcularse de acuerdo a diferentes consideraciones:

1. Cuando se trata de medir el índice de rotación de personal para el efecto de la planeación de RH, se utiliza la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de Rotación de personal} = \frac{\frac{I+S}{2} \times 100}{PE}$$

Dónde:

- ❖ 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.

---

<sup>4</sup> Schiel E. y Orozco N., *Gestión de personal: Aspectos Legales, Técnicos y Organizacionales*. Séptima edición, 2019

Este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados. Por ejemplo, si el índice de rotación de personal es de 3%, eso significa que en ese periodo la organización puede contar con 97% de su fuerza de trabajo. Para poder contar con 100%, la organización necesita planear un excedente de 3% de personas para compensar las salidas y entradas de personal.

Chiavenato (2007) destaca que *“el índice de rotatividad más específico es aquel que mejor contempla el análisis de las causas y determinantes de las renunciaciones voluntarias”*, y agrega además que *“buena parte de las renunciaciones voluntarias se deben a una precaria política de personal”*.

Los resultados obtenidos por los índices ya mencionados varían de organización en organización dependiendo de sus características, su situación específica y externa al mercado.

No sería deseable que el índice de rotación equivalga a cero, debido a que reflejaría un estado de rigidez por parte de la empresa, como tampoco lo sería uno elevado, pues demostraría poca fluidez y entropía en la misma. Vale decir que no existe un número o porcentaje que defina el índice ideal de rotación para las organizaciones de una misma actividad o zona geográfica, sino que cada una tendrá su “rotación ideal”, es decir, aquel porcentaje que le permitirá contar con el mejor personal para cada momento particular en la organización, potenciando la máxima calidad de sus recursos sin afectar la cantidad de los ya disponibles.

**Detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos” (Werther, W. Y Keith D, 2008)**

El índice ideal será aquel que le permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a las personas que presenten alteraciones

de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico.

### **3.3.8 Entrevista de separación o de salida**

Toda la información que se recolecta de los fenómenos ya mencionados, se obtiene a través de las entrevistas de separación (denominadas también de salida). Es una herramienta que permite diagnosticar las fallas y determinar las causas que provocan los egresos. Las mismas son realizadas por profesionales del área de Recursos Humanos al personal que se retira cualquiera fuera su causa, ya que de esta manera permite desarrollar una estadística completa acerca de las mismas. La entrevista constituye uno de los medios para controlar y medir los resultados de las políticas de Recursos Humanos en la organización.

De manera general, la entrevista de separación trata de verificar los aspectos siguientes:

1. Motivo de la separación (por iniciativa de la empresa o del empleado).
2. Opinión del empleado sobre la empresa.
3. Opinión del empleado sobre el puesto que ocupaba en la organización.
4. Opinión del empleado sobre su jefe inmediato.
5. Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.
6. Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales.
7. Opinión del empleado sobre las prestaciones sociales que proporciona la organización.
8. Opinión del empleado sobre su salario.
9. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas que existen en su división.
10. Opinión del empleado sobre las oportunidades de desarrollo que encontró en la organización.
11. Opinión del empleado sobre la moral y actitudes de sus compañeros de trabajo.

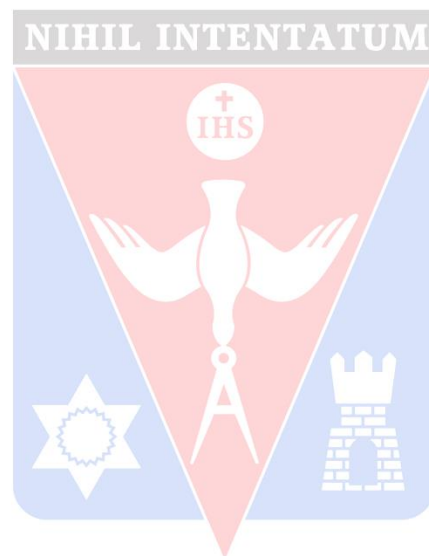
12. Opinión del empleado sobre las oportunidades que encontró en el mercado de trabajo.

Estos aspectos explica Chiavenato (2007) se plasman en un formulario de entrevista de separación, en el que se registra la información y las respuestas y manifiesta que la opinión del empleado refleja su percepción de la situación, permitiendo identificar problemas existentes y posibles disonancias que determinen la rotación de personal. Además, los datos obtenidos se calculan por área, departamento, división o por puesto, para poder identificar los problemas existentes. El nivel de detalle en el informe puede variar bastante.

La información obtenida por medio de la entrevista de separación y de otras fuentes, permiten un análisis situacional de la organización y una evaluación de los efectos de la política de Recursos Humanos practicada en la misma, con lo cual se determinan las modificaciones necesarias, con vista a las estrategias que permitan sanar sus efectos sobre la rotación de personal, pero su aplicación dependerá netamente de la misma empresa.

# ***MARCO INSTITUCIONAL***

---



**UCASAL**  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

### **CAPITULO III: MARCO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA**

#### **4.1 RESEÑA HISTORICA**

##### **4.1.1 EDESA**

EDESA (Empresa Distribuidora de Electricidad de Salta Sociedad Anónima.) nació en la década del '90, a partir del proceso de reforma del sector eléctrico nacional, al cual la provincia de Salta se sumó a comienzos de 1996. Fue en este marco que, en agosto de 1996, EDESA asumió la concesión del servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica con exclusividad zonal en el territorio de la provincia de Salta. Desde el inicio de sus operaciones, la Compañía ha redoblado su compromiso con el propósito de brindar a la comunidad un servicio de calidad, con altos estándares de seguridad; así como también las herramientas necesarias para que el sector productivo pueda adelantarse y responder a las exigencias del mercado.

##### **4.1.2 ESED**

Debido a la geografía de la provincia, existen zonas rurales dispersas a las que los sistemas energéticos de EDESA no tienen acceso. Es por esto que se creó ESED S.A. – Empresa de Sistemas Eléctricos Dispersos- compañía concesionaria controlada por EDESA, encargada de brindar este nuevo servicio público, en forma exclusiva, a todos los habitantes de Salta que lo soliciten, basado en la explotación del recurso solar.

## **4.2 UBICACIÓN DE LA COMPAÑÍA (Sede Central)**



## **4.3 FILOSOFIA CORPORATIVA**






### **4.3.1 Misión**

Ser una empresa de distribución de energía eléctrica eficiente, utilizando tecnología adecuada, centrada en la seguridad, interactuando dinámicamente con los clientes y cumpliendo con los compromisos financieros

### **4.3.2 Visión**

Ser una empresa líder en América Latina en distribución de energía eléctrica, socialmente responsable, que acompaña al desarrollo de la Provincia, que brinda un servicio de calidad y posibilita el crecimiento del bienestar de sus clientes.

### 4.3.3 Valores

- **SEGURIDAD** Priorizar la seguridad del personal, de los contratistas y de nuestros clientes. 
- **MEDIO AMBIENTE** Cuidar el entorno a través de acciones responsables. 
- **CALIDAD** Incentivar las mejores prácticas y su mejora continua, manteniendo un criterio de efectividad y eficiencia en costos y gastos en forma permanente. 
- **TRABAJO EN EQUIPO** Fomentar y respetar el trabajo y las decisiones de equipo. 
- **HONESTIDAD** Utilizar la información de la empresa solo para fines de optimizar la gestión de la compañía. 
- **RESPECTO** Interactuar con amabilidad, privilegiando la practicidad en todo momento. Valorar cualquier iniciativa con independencia de donde se origine. 

## 4.4 INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

EDESA cuenta con un Directorio que está conformado por 7 miembros titulares y 7 suplentes, todos ellos elegidos por la Asamblea de Accionistas. En el mismo, se tratan y aprueban las políticas y estrategias generales de temas relevantes y significativos para llevar a cabo en forma diligente y eficiente la gestión del negocio, sujeto al control que ejerce la Asamblea.

La Dirección de EDESA designa las autoridades y asigna las funciones y responsabilidades de los gerentes de primera línea, al igual que el diseño, análisis y supervisión de sus planes de sucesión. El equipo de funcionarios

ejecutivos de EDESA posee responsabilidad específica en diferentes áreas de gestión del grupo societario.

Es así, que la compañía se encuentra integrada jerárquicamente de la siguiente manera:

- ❖ Directorio:
  - Presidente
  - Vice-Presidente
  - Directores Titulares
  - Directores Suplentes
  
- ❖ Equipo Ejecutivo
  - CEO
  - Gerencias:
    - Administración de la Concesión
    - Auditoría
    - Comercial
    - Consolidación, Normas y Procedimientos
    - Distribución
    - Finanzas
    - Legales
    - Logística, Abastecimiento y Servicios Generales
    - Recursos Humanos
    - Relaciones Humanas e Institucionales
    - Tecnología e Informática
    - Gerencia de Generación Aislada
    - Gerencia de Comunicaciones

En el presente trabajo de investigación se llevó a cabo el análisis en el área Comercial de la casa central.

#### **4.5 DOTACIÓN DE PERSONAL**

De acuerdo al Reporte de Sostenibilidad bianual (2015-2016), la empresa cuenta con una dotación de personal que superaría las 656 personas que actualmente (2019) se desempeñan en la provincia de Salta y que se distribuyen de la siguiente manera:

Según el género:

- ✓ 561 hombres
- ✓ 95 mujeres

Según la edad:

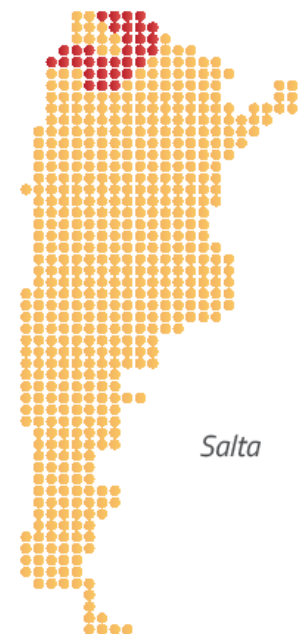
- ✓ <30 años: 46 personas
- ✓ 30 a 50 años: 469 personas
- ✓ >50 años: 141 personas

Las mismas se encuentran en puestos directivos, gerenciales, mandos medios, administrativos y operativos.

#### **4.6 CLIENTES**

Actualmente, EDESA cuenta con más 337.884 clientes distribuidos en todo el territorio provincial, y llegando a los confines de la Provincia a través del servicio de paneles solares (por medio de ESED), cuando por razones geográficas no es posible acceder desde el sistema interconectado nacional.

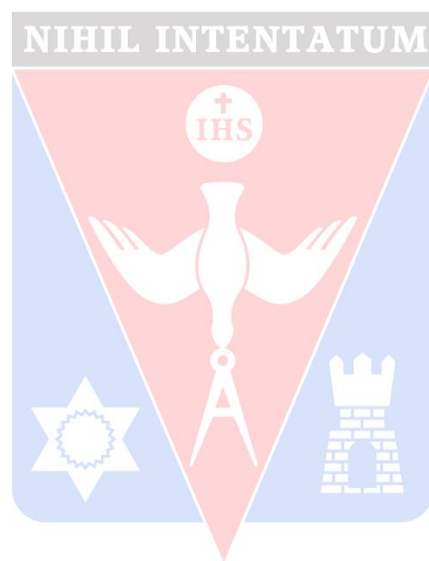
EDESA, junto con la empresa de servicios dispersos ESED, brinda el servicio de energía eléctrica a todo el territorio de la Provincia de Salta. La misma tiene una superficie de 155.488 km<sup>2</sup>, (lo que representa el 4,1% de la superficie total de Argentina) y 1.215.207 habitantes (según el Censo del año 2010).



---

# ***TRABAJO DE CAMPO***

---



**UCASAL**  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

## **CAPITULO IV: ANÁLISIS Y RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **5.1 CÁLCULO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL**

Primeramente, se realizó el cálculo del índice de rotación de personal del área comercial durante el periodo anual de entre los meses de Julio del 2017 a Junio del 2018.

De acuerdo a la información proporcionada por la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados:

Información del periodo escogido:

- Ingresos = 2
- Salidas = 0
- Personal empleado promedio = 31

Aplicando el cálculo que se presentó en el marco teórico, el resultado es:

$$\text{Índice de rotación del área comercial} = 3,22 \%$$

Este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la empresa en relación con el número promedio de empleados. Esto quiere decir que el área Comercial cuenta con el 96.78% de su fuerza de trabajo.

Debido a que no se efectuaron salidas de trabajadores en ese periodo, el índice de rotación de personal externo es del 0%.

## **5.2 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL**

En una segunda instancia, se llevó a cabo una encuesta de Clima laboral en el área Comercial de la empresa durante el segundo semestre del año 2018. Dicha área está conformada por 32 personas que se encuentran distribuidas en los sectores de atención al público, grandes clientes y pequeñas demandas.

Del total de trabajadores sólo se logró encuestar a 18 personas debido a diferentes causas de ausentismo en el periodo escogido (enfermedad, vacaciones, entre otras).

Con la encuesta se buscó investigar el clima laboral existente en el área haciendo hincapié sobre diferentes dimensiones que permiten describirlo, entre ellas: las condiciones físicas del puesto/área de trabajo, comunicación, relaciones interpersonales, remuneración económica/ beneficios, formación profesional (oportunidades de carrera/capacitaciones), estabilidad/seguridad laboral, trabajo en equipo, conocimientos del puesto de trabajo/empresa y reconocimiento.

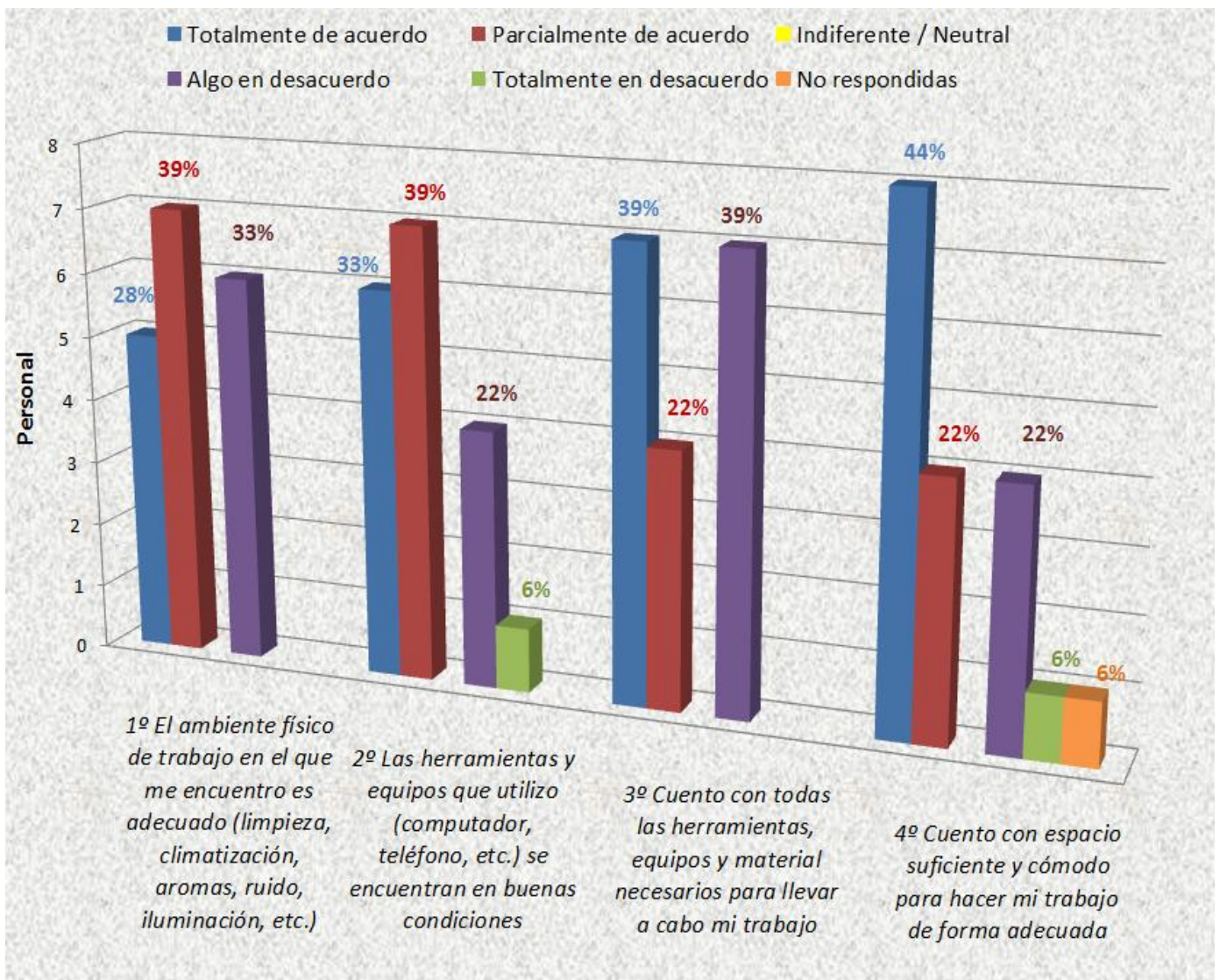
En su contenido, se compuso de 33 afirmaciones (cada una formando parte de las categorías mencionadas) a partir de las cuales cada candidato debía escoger, entre una escala de opciones predefinida (totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, indiferente/neutral, algo en desacuerdo, totalmente en desacuerdo), la que más se adecuara a su opinión. También se dio un espacio en el cual cada trabajador podía agregar una observación o hacer comentarios si lo deseaba.

Seguidamente, se presentan los resultados de cada uno de los enunciados realizados por medio de diferentes gráficos. A fin de facilitar su análisis y exposición, por cada categoría se muestran 2 tipos de gráficos, el primero hará énfasis en los resultados obtenidos de las afirmaciones de la misma categoría (gráfico de barras), y el segundo lo hará con respecto al porcentaje total de cada opción escogida en las afirmaciones (gráfico circular).

**Condiciones físicas del puesto/área de trabajo**

A través de las siguientes afirmaciones se buscó determinar las condiciones ambientales del puesto y área de trabajo de los empleados con el objetivo de conocer el nivel de conformidad sobre los mismos. Se puede observar lo siguiente:

**Gráfico N°1**



Fuente: Elaboración propia

En la primera afirmación, 7 personas (39%) estuvieron parcialmente de acuerdo en creer que el ambiente físico en el que se desenvuelven - con respecto a la limpieza, climatización, aromas, ruido, iluminación, entre otros- es adecuado; 6 personas (33%) expresaron estar en desacuerdo pero no en su

totalidad y 5 de ellas (28%) manifestaron estar totalmente de acuerdo. Los porcentajes predominantes arrojan como conclusión que el 67% de los encuestados estarían mayormente conformes con dicha afirmación.

En la segunda, 7 personas (39%) confirmaron estar parcialmente de acuerdo en que las herramientas y equipos que utilizan se encuentran en buenas condiciones; 6 personas (33%) están totalmente de acuerdo. En su minoría, 4 de ellas (22%) expresaron estar en desacuerdo pero no totalmente y una (6%) dijo estar en desacuerdo total. Con lo ya expuesto, los porcentajes arrojan como resultado que el 72% de los encuestados estarían mayormente conformes con dicha afirmación.

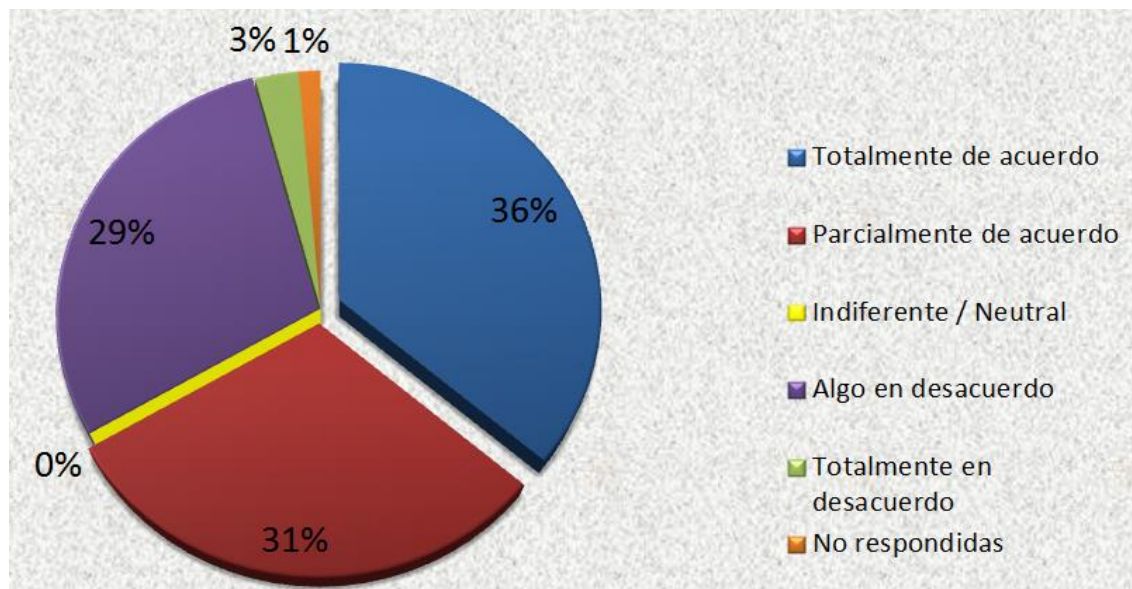
Con respecto a la tercera afirmación, 7 personas (39%) confirmaron estar totalmente de acuerdo en que cuentan con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo; contrariamente, 7 personas (39%) están algo en desacuerdo y 4 de ellas (22%) expresaron estar parcialmente de acuerdo. Como resultado se puede verificar que el 61% de los trabajadores estarían conformes con dicha afirmación.

En la última afirmación, 8 personas (44%) confirmaron estar totalmente de acuerdo con que cuentan con un espacio suficiente y cómodo para hacer su trabajo; 4 (22%) lo están parcialmente, otras 4 algo en desacuerdo, 1 (6%) expresa estar en desacuerdo total y 1 no respondió ninguna de las opciones dadas. Como resultado se puede verificar que el 66% de los trabajadores estarían conformes con dicha afirmación.

Haciendo un análisis porcentual de todas las afirmaciones que contiene este factor (Gráfico N°2), se concluyó en que, más de la mitad de los trabajadores (67%) se encontraría mayormente conforme con las condiciones físicas del puesto/ área de trabajo. Esto implica que dichas condiciones en donde se desarrollan las actividades laborales (ruidos, temperatura, iluminación, espacio físico y los recursos materiales, entre otros aspectos) son positivas, influyendo en el desempeño y bienestar físico de las personas, contribuyendo a un buen clima organizacional.

Este resultado va a requerir un análisis, por un lado, de la evaluación continua que la empresa realice con respecto a las condiciones de Higiene y Seguridad (chequeando todo relacionado a lo ergonómico en el puesto y a los espacios comunes e instalaciones, con el fin de ofrecer sitios que sean más confortables y adaptados a las necesidades de los empleados), como así también el de detectar aquellos aspectos (tanto en el área como en el puesto de trabajo) en los que dichos empleados no están del todo conformes (sobre todo en las primeras 3 afirmaciones del gráfico), ya que como se vio en el marco teórico, todas estas condiciones afectan el comportamiento de los trabajadores y por ende su rendimiento en la organización.

**Gráfico N°2**

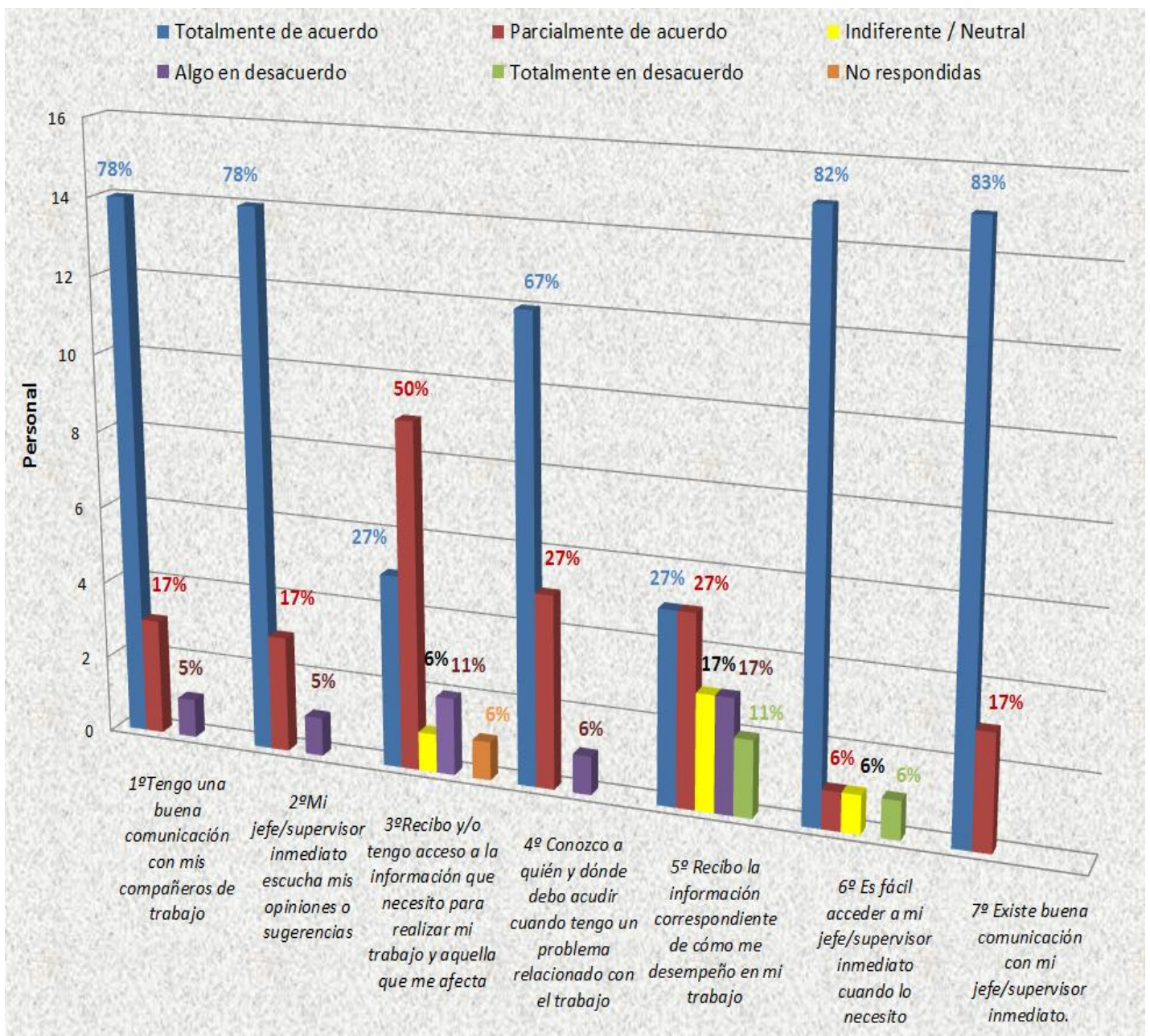


*Fuente: Elaboración propia*

**Comunicación**

Por medio de las siguientes afirmaciones se buscó conocer cuál era la comunicación existente en el área de trabajo de los empleados, haciendo énfasis en diferentes preguntas en relación a los compañeros de trabajo, el supervisor inmediato y al interés del propio empleado en relación a su actividad. Se puede observar lo siguiente:

**Gráfico N°3**



Fuente: Elaboración propia

En la primera afirmación, 14 personas (78%) estuvieron totalmente de acuerdo en creer que tienen una buena comunicación con sus compañeros de trabajo; 3 (17%) expresaron estar parcialmente de acuerdo y 1 (5%) en desacuerdo parcial. Los porcentajes predominantes arrojan como conclusión que el 95% de los encuestados estarían mayormente conformes con dicha afirmación.

En el análisis de las afirmaciones relacionadas al jefe/supervisor inmediato se puede verificar que:

- 14 personas (78%) estuvieron totalmente de acuerdo en creer que sus opiniones y sugerencias son escuchadas; 3 (17%) expresaron estar parcialmente de acuerdo y 1 (5%) en desacuerdo pero no en su totalidad. Los porcentajes predominantes arrojan como conclusión que el 95% de los encuestados estarían mayormente conformes con la misma.
- 15 personas (82%) confirmaron estar totalmente de acuerdo en que es fácil acceder al supervisor cuando lo requieren; 1 está de acuerdo parcialmente (6%); 1 no lo está y 1 es indiferente ante dicha situación. Con lo ya expuesto, los porcentajes arrojan como resultado que el 88% de los encuestados estarían mayormente conformes con esta afirmación.
- 15 personas (82%) además confirmaron estar totalmente de acuerdo en que la comunicación con su jefe es buena y 3 (18%) afirman lo mismo pero de manera parcial, esto quiere decir que el 100% de los trabajadores demuestran estar conformes mayormente, de acuerdo a las premisas positivas.

Con respecto a la información que requiere el empleado en su actividad se observó que:

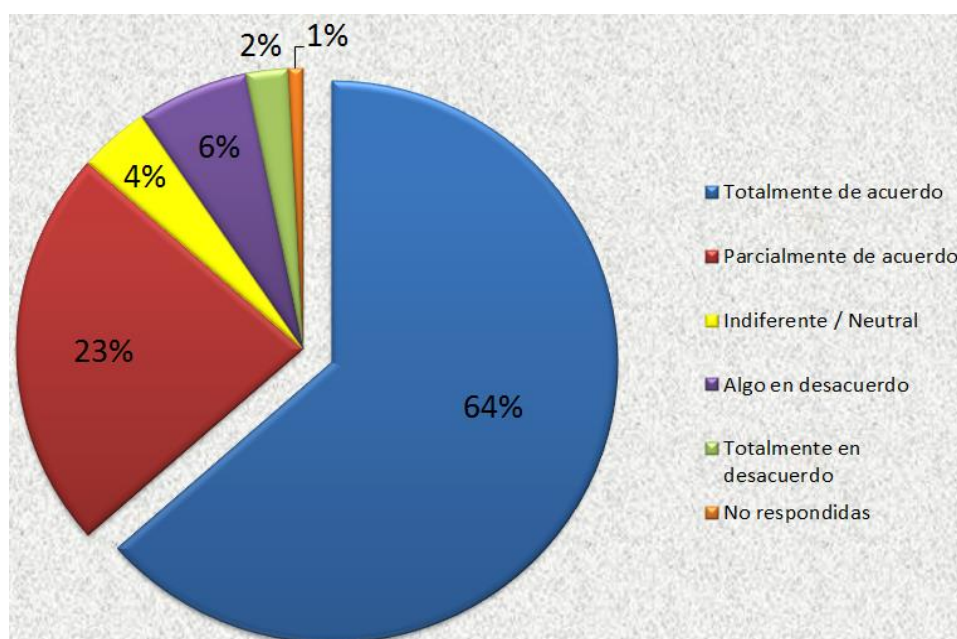
- 9 personas (50%) se encuentran parcialmente de acuerdo en creer que reciben y/o tienen acceso a la información que necesitan para realizar su trabajo y que a su vez afecta al mismo; 5 (27%) confirmaron estar

totalmente de acuerdo; 2 (11%) están algo en desacuerdo; 1 (6%) demuestra indiferencia ante dicha situación y 1 no respondió, esto quiere decir que más de la mitad (el 77%) de los encuestados se encuentra conforme en este punto.

- 12 personas (67%) confirmaron estar de acuerdo totalmente en que conocen a quien y donde deben acudir cuando tienen un problema relacionado al trabajo; 5 (27%) están parcialmente de acuerdo; 1 de ellas (6%) no está del todo de acuerdo. Con lo ya expuesto, los porcentajes arrojan como resultado que el 94% de los encuestados estarían mayormente conformes con dicha afirmación.
- 5 personas (27%) expresan estar totalmente de acuerdo en que reciben la información correspondiente de cómo se desempeñan en el trabajo; 5 (27%) lo afirman parcialmente; 3 (17%) no están del todo de acuerdo; a 3 les resulta indiferente y 2 (11%) no están de acuerdo. Es así que el 71% de los trabajadores demuestran estar conformes mayormente, de acuerdo a las premisas positivas.

Como resultado final, se puede observar en el gráfico 4 que, el 87% de los encuestados se encuentran mayormente conformes con las afirmaciones planteadas. Este resultado deja en evidencia que existen canales de comunicación positivos (como se menciona en el marco), tanto entre compañeros de trabajo como así también entre el supervisor inmediato y los empleados (aspecto fundamental). Lo que hace que exista un tipo de comunicación basado en la confianza, empatía, buen trato, diálogo cordial, respeto mutuo y diplomacia con el fin de favorecer la productividad y generar un ambiente apto. Sin embargo es necesario chequear los puntos que hacen referencia a la información que el empleado necesita acceder o recibir para realizar su trabajo y al feedback de cómo es su desempeño.

**Gráfico N°4**

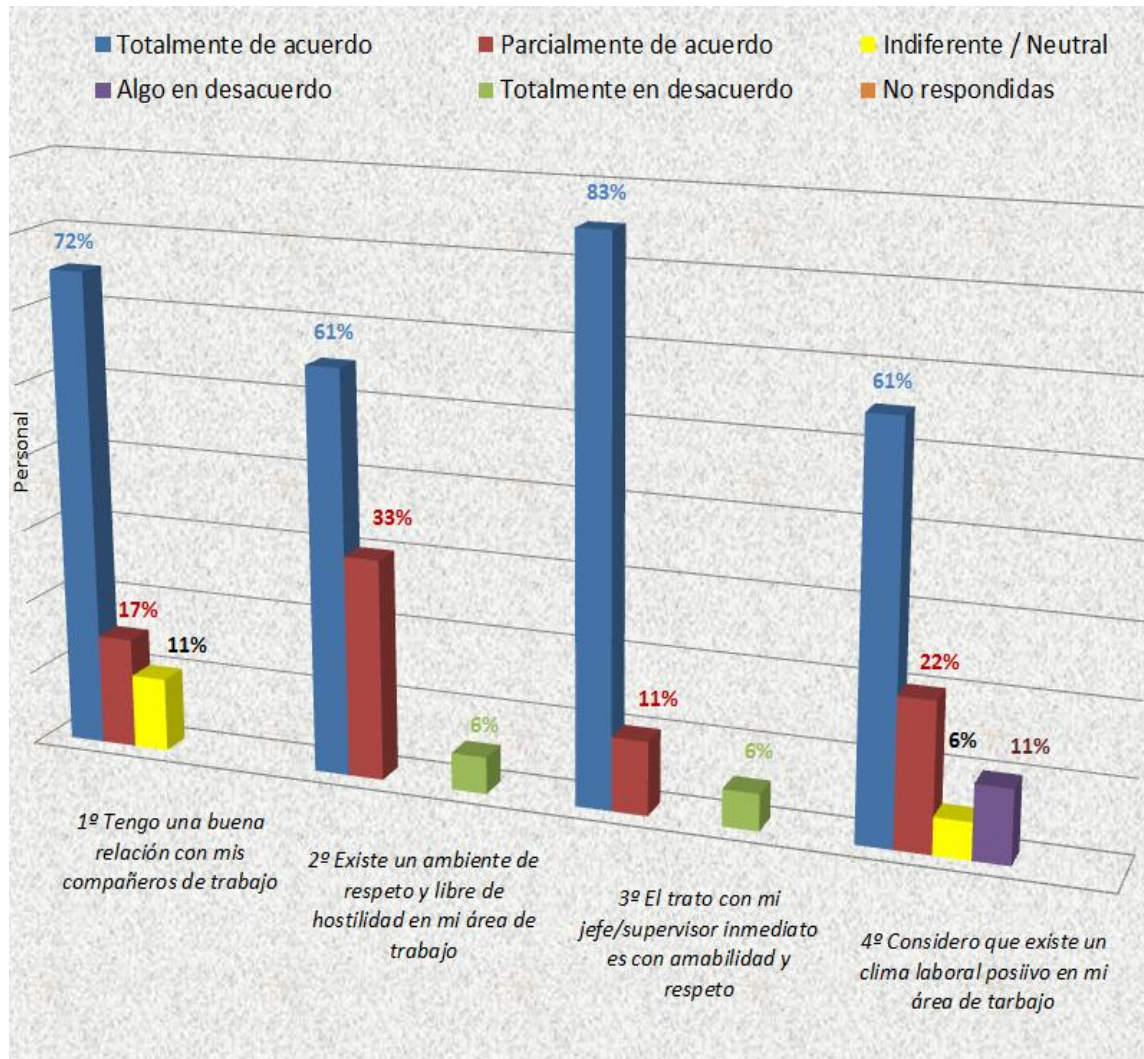


**Fuente: Elaboración propia**

## Relaciones interpersonales

Con las siguientes afirmaciones se buscó analizar las relaciones interpersonales del área de trabajo de los empleados (tanto entre compañeros como con el supervisor directo). Se puede verificar que:

**Gráfico N°5**



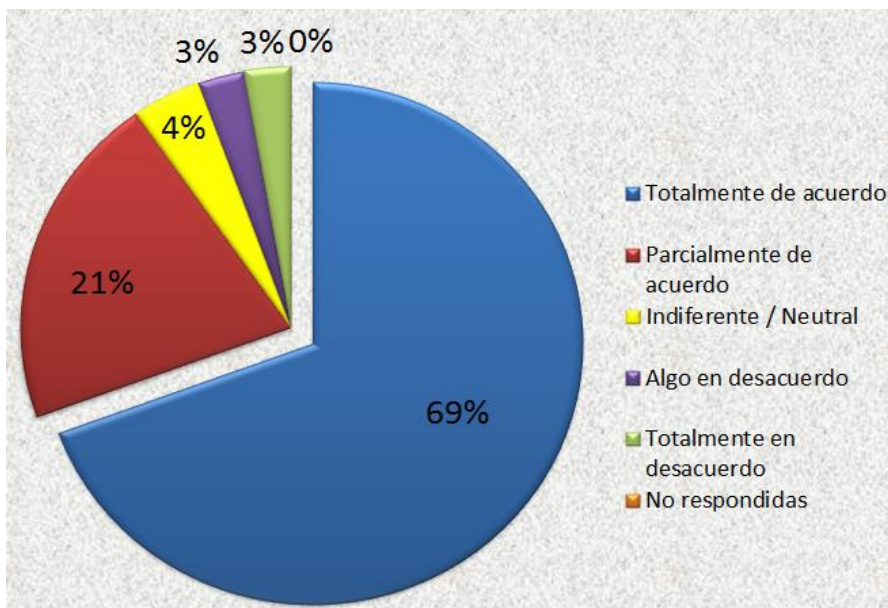
Fuente: Elaboración propia

- 13 personas (72%) están totalmente de acuerdo en considerar tener una buena relación con sus compañeros de trabajo; 3 (17%) expresaron estar parcialmente de acuerdo y a 2 de ellas (11%) les es indiferente dicha situación. Los porcentajes predominantes arrojan como conclusión que el 89% de los encuestados estarían mayormente conformes con dicha afirmación.

- 11 personas (61%) creen que existe un ambiente libre de respeto y libre de hostilidad; 6 personas (33%) están parcialmente de acuerdo y 1 de ellas (6%) no está de acuerdo. Con lo ya expuesto, los porcentajes arrojan como resultado que el 94% de los encuestados estarían mayormente conformes con dicha afirmación.
- Con respecto a la tercera afirmación, 15 personas (83%) confirmaron estar totalmente de acuerdo en creer que el trato con su jefe/supervisor directo es con respeto y amabilidad; 2 personas (11%) están algo de acuerdo y 1 de ellas (6%) considera no estar de acuerdo. Como resultado se puede verificar que el 94% de los trabajadores estarían conformes con dicha afirmación.
- Finalmente, 11 personas (61%) están totalmente de acuerdo en creer que existe un clima laboral positivo en su área de trabajo; 4 (22%) lo están parcialmente; 2 (11%) no están del todo en desacuerdo y 1 (6%) es neutral a dicha situación. Como resultado se puede verificar que el 66% de los trabajadores estarían conformes con dicha afirmación.

Como se observa en el gráfico 6, el 90% de los encuestados se encuentran mayormente conformes en el total de las premisas planteadas. Esto implica que el clima organizacional evidencia una atmosfera de buenas relaciones sociales tanto entre pares y jefes, lo que justifica que la percepción por parte de los trabajadores respecto al clima es grato y que además supone condiciones que facilitan la interacción y cooperación entre ellos, que se demostraría por ejemplo, en el desarrollo de equipos, actividades compartidas, entre otras, mejorando su motivación y desempeño en el puesto. Se demuestra además que el valor “Respeto” (definida en el marco institucional) se encuentra presente en la misma.

**Gráfico N°6**

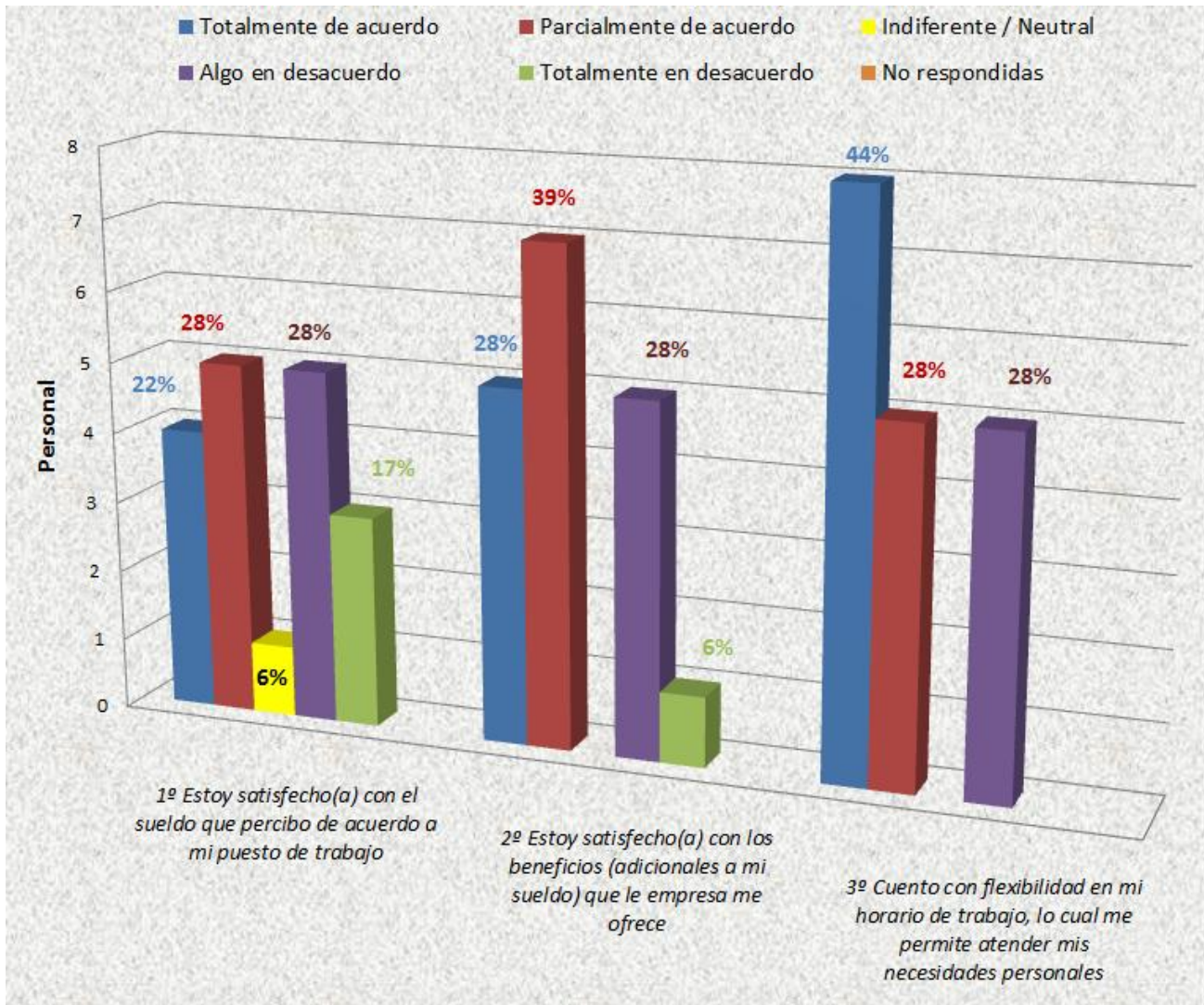


Fuente: Elaboración propia

## Remuneración / Beneficios

A través de las siguientes afirmaciones se buscó conocer el grado de satisfacción de los empleados en el área de trabajo con respecto a la remuneración económica y los beneficios. Se puede observar lo siguiente:

**Gráfico N°7**



Fuente: Elaboración propia

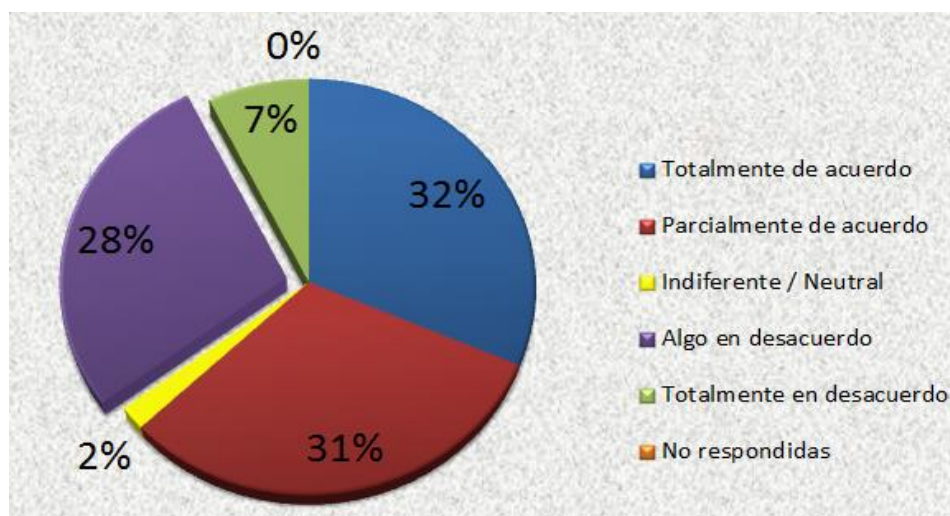
- Respecto a la satisfacción en cuanto al sueldo que perciben, 5 personas (28%) expresaron estar parcialmente de acuerdo con esta afirmación; otras 5 (28%) estuvieron algo en desacuerdo; 4 (22%) estuvieron totalmente de acuerdo; 3 (17%) totalmente en desacuerdo y 1 fue indiferente a la misma. En este caso, los porcentajes arrojan como conclusión que el 50% de los encuestados estarían mayormente

conformes con dicha afirmación. Es un ítem a analizar ya que en su proximidad el 45% de los encuestados no estarían del todo conformes.

- En relación al grado de satisfacción con respecto a los beneficios que reciben (adicionales al sueldo), 7 de los encuestados (39%) respondieron estar parcialmente de acuerdo con dicha afirmación; 5 (28%) expresaron estar totalmente de acuerdo; otros 5 (28%) algo en desacuerdo y 1 de ellos (6%) estuvo en desacuerdo total. Los porcentajes predominantes arrojan como conclusión que el 67% de los encuestados estarían mayormente conformes con la misma.
- 8 personas (44%) confirmaron estar totalmente de acuerdo en responder que cuentan con flexibilidad en su horario de trabajo; 5 (28%) estuvieron de acuerdo parcialmente y otras 5 (28%) expresaron estar en desacuerdo parcial. Con lo ya expuesto, los porcentajes arrojan como resultado que el 72% de los encuestados estarían mayormente conformes con esta afirmación.

Como resultado final, se puede observar en el gráfico 8 que, el 63% de los encuestados se encontrarían mayormente conformes con las afirmaciones planteadas, lo que indica un aspecto positivo en dicha dimensión. Como afirma Brunet, la remuneración es el aspecto que se apoya en la forma en que se retribuye a los trabajadores sea a través de los salarios, beneficios sociales, entre otros. Por un lado resulta importante la retribución económica que el empleado recibe, más allá del monto, es un factor que motiva pero no es el único. Por eso es que los beneficios que la empresa pueda llegar a brindar en sus diferentes formas (flexibilidad horaria, bonos, comisiones, premios, etc.) mantienen la motivación, estimulan el desempeño de los trabajadores y mejoran por ende la productividad. Así, que es necesario analizar los aspectos que hacen a estos.

**Gráfico N°8**

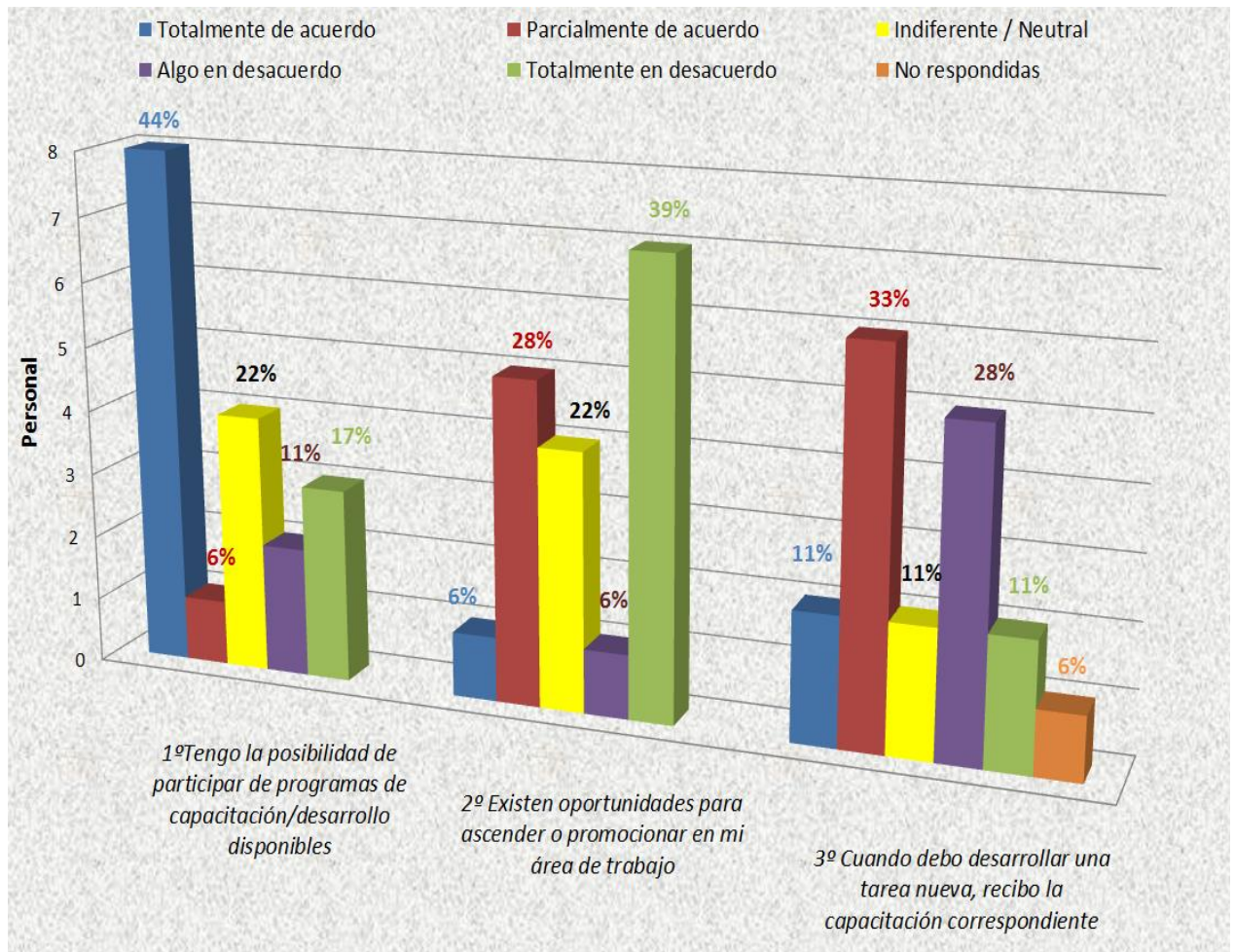


*Fuente: Elaboración propia*

**Formación profesional: Oportunidades de carrera / Capacitaciones**

Con las siguientes afirmaciones se buscó indagar sobre las oportunidades de capacitación/ desarrollo para los empleados del área comercial. En el gráfico se observa lo siguiente:

**Gráfico N°9**



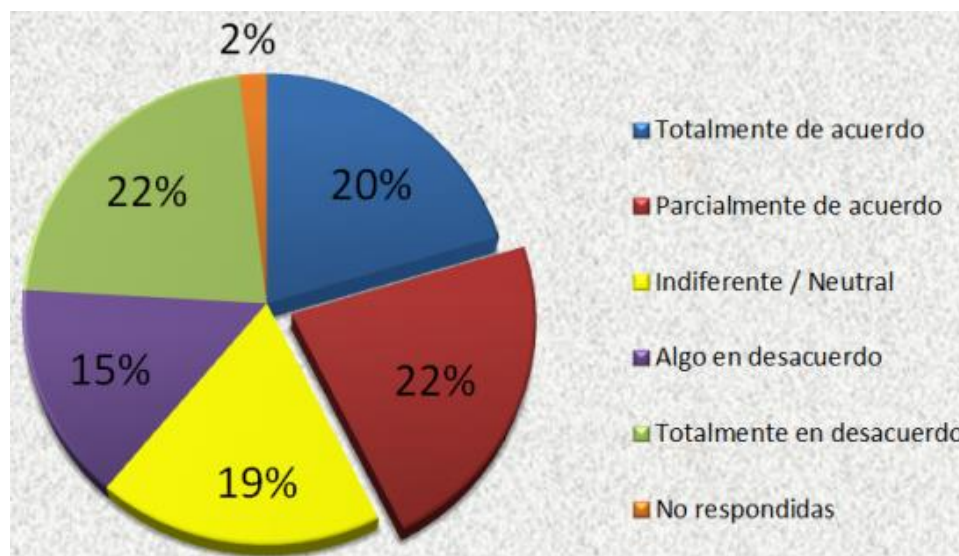
Fuente: Elaboración propia

- Con respecto a la posibilidad de participar de programas de capacitación/desarrollo, 8 personas (44%) respondieron estar totalmente de acuerdo ante dicha posibilidad; 4 (22%) fueron indiferentes; 3 (17%) confirmaron estar totalmente en desacuerdo; 2 (11%) están algo en desacuerdo y 1 (6%) está de acuerdo parcialmente. Esto demuestra que sólo la mitad de los encuestados está de acuerdo mayormente en este punto.

- 6 personas (33%) confirmaron estar parcialmente de acuerdo en creer que al momento de desarrollar una nueva tarea reciben la capacitación correspondiente; 5 (28%) respondieron estar en desacuerdo parcial; 2 (11%) está totalmente de acuerdo, otras 2 en desacuerdo total y 2 fueron indiferentes y 1 de ellas no respondió. Con lo ya expuesto, los porcentajes arrojan como resultado que el 45% de los encuestados no estarían conformes con dicha afirmación.
- Finalmente, ante el desarrollo de una nueva tarea y recibir la correcta capacitación, positivamente 6 de los encuestados (33%) respondió estar parcialmente de acuerdo con dicha afirmación y 2 (11%) también lo estuvieron pero totalmente; contrariamente, 5 (28%) expresaron estar en desacuerdo de manera parcial y 2 (11%) de forma total. Sólo 1 de ellos (6%) no respondió a la misma. Los porcentajes predominantes arrojan como conclusión que el 44% de los encuestados estarían mayormente conformes con la misma.

Como resultado final, se puede observar en el gráfico 10 que, el 42% de los encuestados se encuentran mayormente conformes con las afirmaciones planteadas en esta dimensión. Esto hace necesario que, a pesar de estos resultados, se analice las premisas 2º y 3º, determinando cuáles son los motivos que justifican dichos resultados para determinar si son necesarias acciones de mejora o a implementar. Esta dimensión, como se afirma en el marco teórico, forma parte de la motivación de los miembros de la organización, y por ende parte del clima organizacional. El objetivo no sólo es motivarlos sino capacitarlos en diferentes áreas a fin de enriquecer su capital cultural. Como mencionan los autores, la planeación de programas de capacitación/ desarrollo permite a los empleados perfeccionarse en diversos aspectos relacionados y no al puesto de trabajo, generando un cambio en las actitudes, conocimientos y habilidades de los empleados.

**Gráfico N°10**

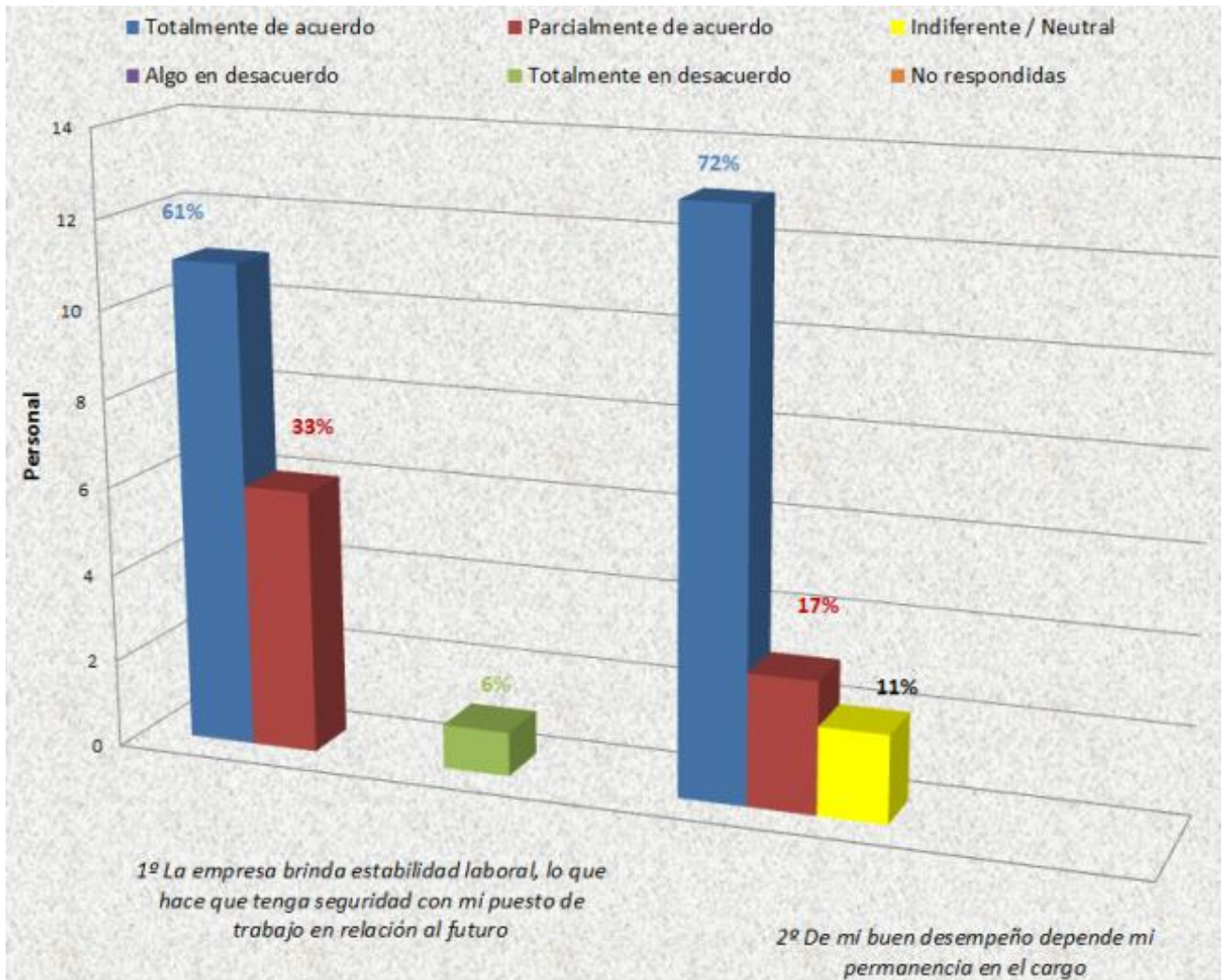


Fuente: Elaboración propia

### Estabilidad / Seguridad laboral

Por medio de las siguientes afirmaciones se buscó conocer sobre el nivel de seguridad que los trabajadores del área comercial tienen respecto a la estabilidad laboral que la empresa les brinda. Los resultados demuestran que:

**Gráfico N°11**



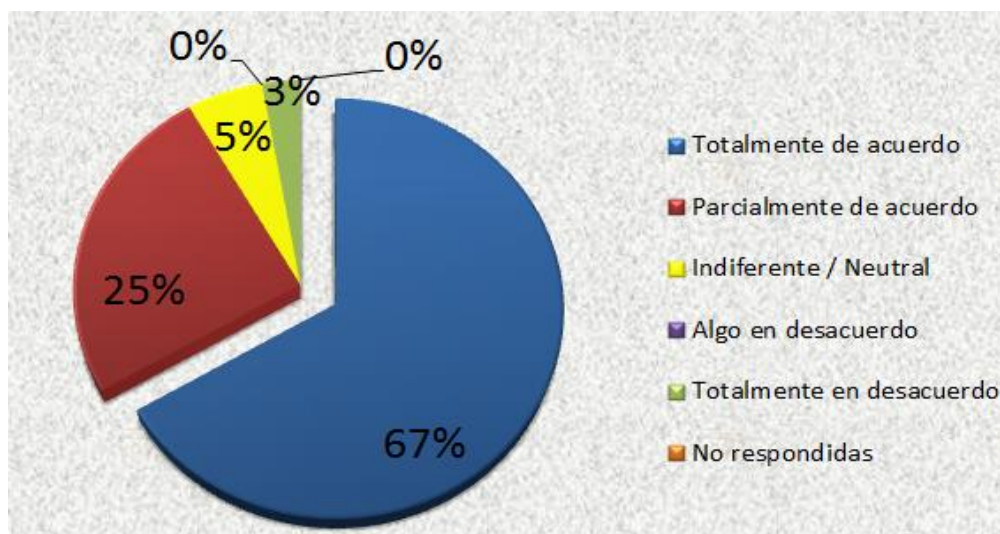
Fuente: Elaboración propia

- 11 personas (61%) estuvieron totalmente de acuerdo en afirmar que la empresa brinda estabilidad laboral, lo que hace que sientan seguridad con su puesto de trabajo en relación al futuro; 6 (33%) están de acuerdo también pero de forma parcial y 1 (6%) de ellas está totalmente en desacuerdo. Los porcentajes predominantes arrojan como conclusión que el 94% de los encuestados estarían mayormente de acuerdo con esta opción.

- 13 personas (72%) estuvieron totalmente de acuerdo en creer que de su buen desempeño depende la permanencia en el cargo que actualmente ocupan; 3 (17%) expresaron estar parcialmente de acuerdo y 2 (11%) fueron indiferentes a la misma. Esto quiere decir que el 89% de los trabajadores demuestran estar de acuerdo mayormente con esta afirmación.

Como resultado final, se puede observar en el gráfico 12 que, el 92% de los encuestados se encuentran mayormente conformes en las afirmaciones planteadas. Se entiende por estabilidad al derecho que tiene todo trabajador de conservar su empleo, con la correlativa obligación de parte de la organización de mantenerlo, salvo que aquél hubiere incurrido en causa justificada de despido legalmente determinada. Actualmente, esto indica que la empresa se encuentra en un situación que genera seguridad en los trabajadores en relación a su estabilidad (ya sea que lo transmita por los diferentes canales de comunicación) esto hace que el vínculo de trabajo sea permanente, estable y se respete de acuerdo a las condiciones del contrato laboral y del cumplimiento de parte del empleador como también el compromiso del empelado. En ambas afirmaciones de esta dimensión se puede verificar un resultado mayormente positivo, contribuyendo a un buen clima organizacional.

**Gráfico N°12**

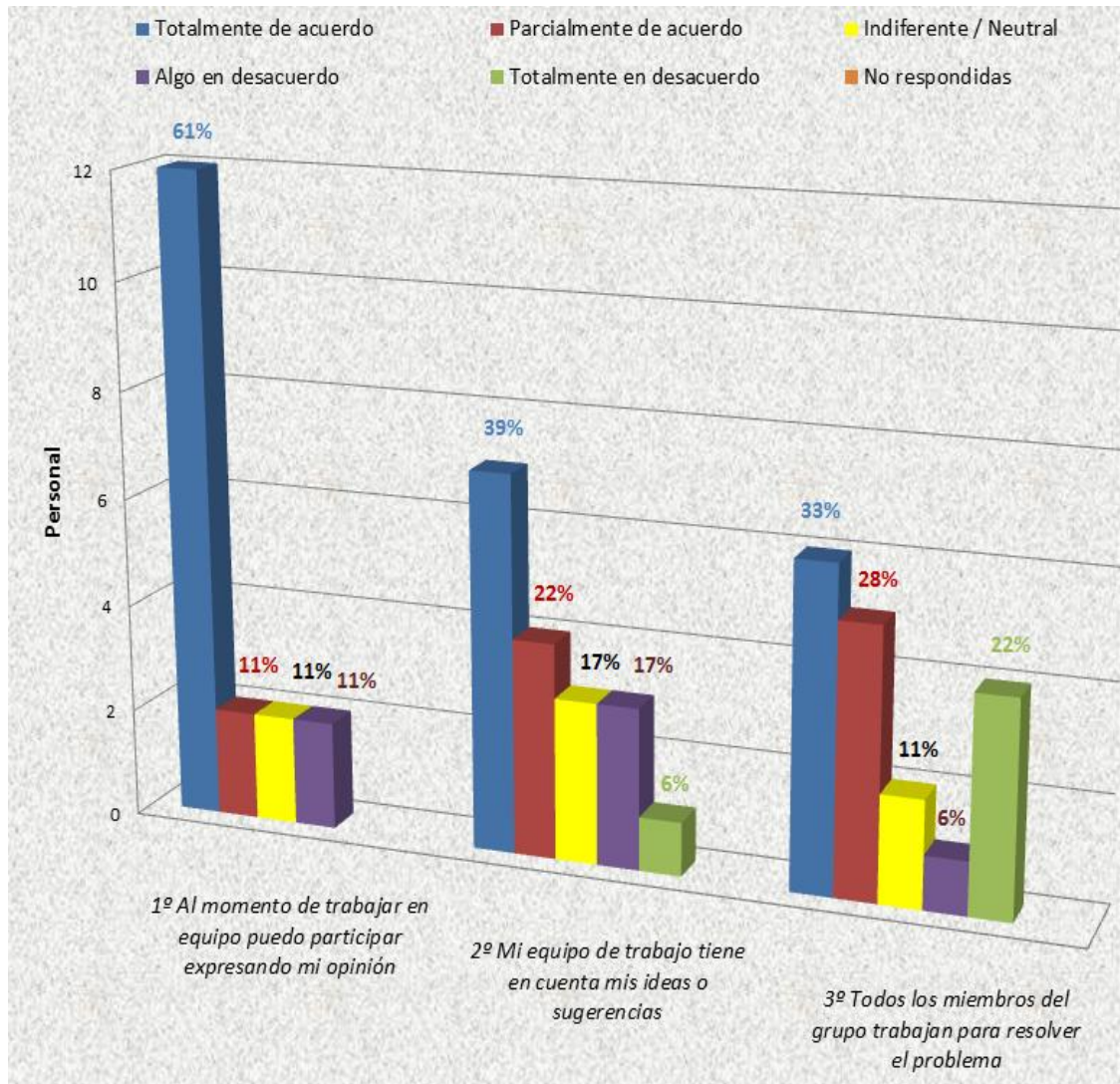


Fuente: Elaboración propia

## Trabajo en equipo

Por medio de las siguientes afirmaciones se buscó indagar sobre el trabajo en equipo que se desarrolla en los trabajadores del área comercial. Los resultados demuestran lo siguiente:

**Gráfico N°13**



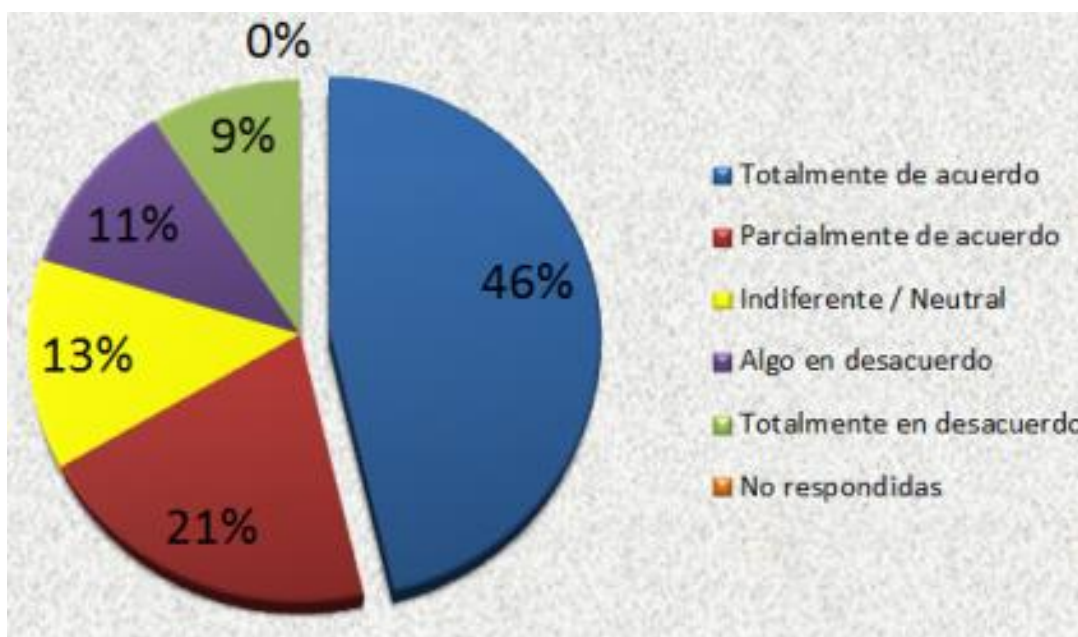
Fuente: Elaboración propia

- “Al momento de trabajar en equipo puedo participar expresando mi opinión”, 12 personas (61%) están de acuerdo con dicha afirmación; 2 (11%) lo están pero parcialmente, 2 consideraron estar en desacuerdo de forma parcial y otras 2 fueron indiferentes. Se puede verificar entonces que el 72% de los encuestados se encuentran mayormente conformes con este punto.

- 7 personas (39%) estuvieron totalmente de acuerdo en creer que al momento de trabajar en equipo se tienen en cuenta sus ideas/sugerencias; 4 (22%) expresaron estar parcialmente de acuerdo; 3 (17%) fueron indiferentes a la misma; 3 más estuvieron algo en desacuerdo y 1 de ellas (6%) estuvo totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir que el 61% de los trabajadores demuestran estar de acuerdo mayormente con dicha afirmación.
- Finalmente, 6 personas (33%) estuvieron totalmente de acuerdo en creer que cuando se trabaja en equipo todos los miembros del grupo trabajan para resolver un problema determinando; 5 (28%) expresaron estar parcialmente de acuerdo; 3 (22%) estuvieron totalmente en desacuerdo; 2 (11%) fueron indiferentes a esta situación y 1 de ellas (6%) estuvo algo en desacuerdo. Esto quiere decir que el 61% de los trabajadores demuestran estar de acuerdo mayormente con dicha afirmación.

Como resultado final, se puede observar en el gráfico 14 que porcentualmente, que el 67% de los encuestados se encuentran mayormente conformes con el total de las afirmaciones planteadas. En el caso de los empleados del área comercial, el trabajo en equipo se demuestra al momento de cumplir con las diferentes tareas que hacen que su labor sea más en red que linealmente. En las tres afirmaciones mencionadas, la gran mayoría se siente conforme ante las mismas, sin embargo es necesario analizar aquellos aspectos que son necesarios mejorar. A su vez, este factor se asocia y responde de forma afirmativa con los resultados en las dimensiones de “Comunicación” y de “Relaciones interpersonales” Esto apunta a que el trabajo en equipo que se genera, permite mejorar el desarrollo personal y profesional de sus integrantes. La cooperación es factor clave en esta dimensión, debe manifestarse entre pares, como así también, con los jefes/superiores inmediatos, permitiendo que las opiniones discrepantes sean aceptadas y no se teman enfrentar y solucionar los problemas que puedan surgir.

**Gráfico N°14:**

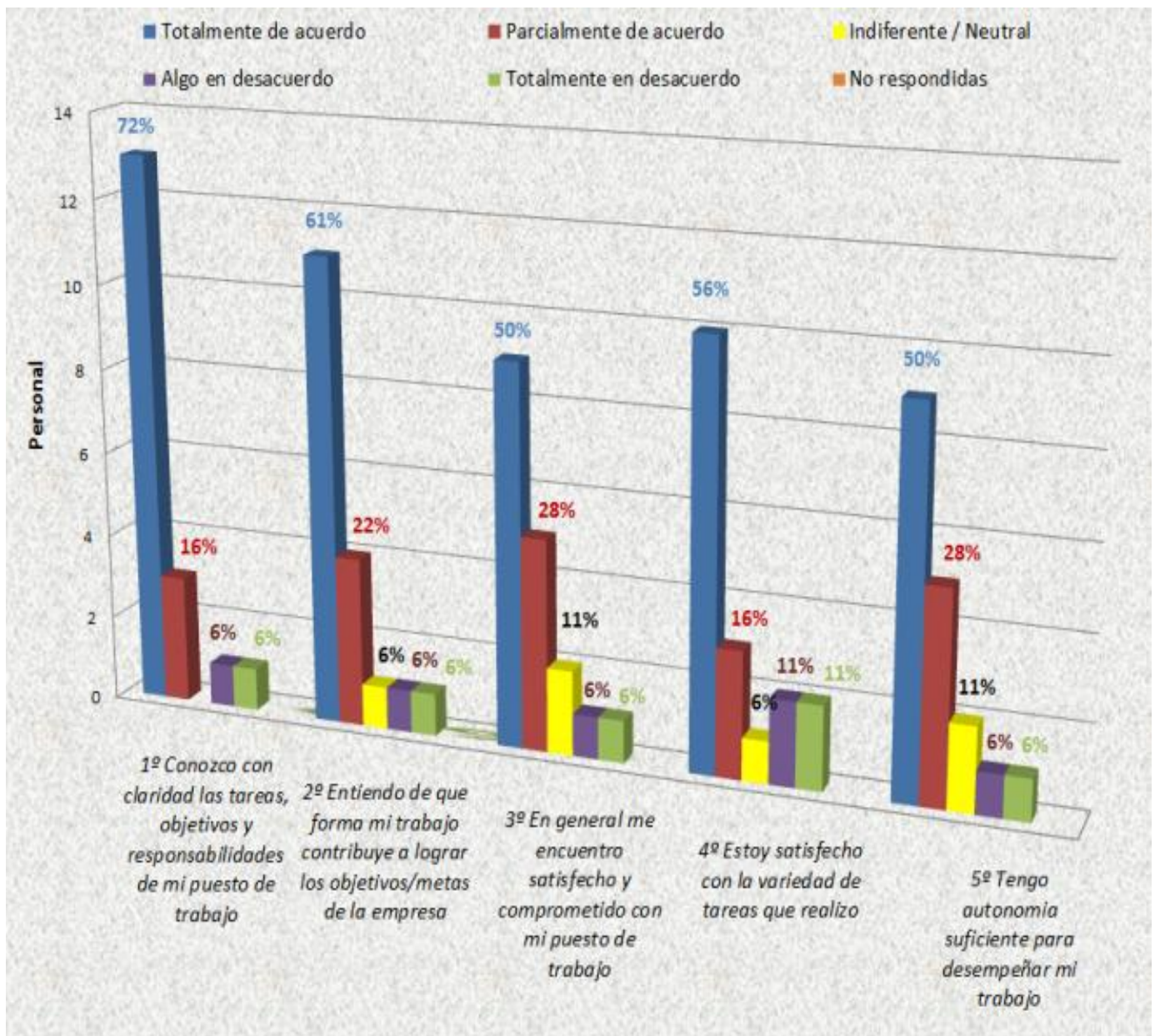


*Fuente: Elaboración propia*

### Conocimientos del puesto de trabajo / empresa

Con la siguiente serie de afirmaciones se buscó determinar el grado de conocimiento y satisfacción que tienen los empleados de acuerdo al puesto que ocupan en el área comercial cómo también en relación a la empresa. Los resultados fueron los siguientes:

**Gráfico N°15**



Fuente: Elaboración propia

- Como se observa en el gráfico, 13 de los encuestados (72%) estuvieron totalmente de acuerdo en responder que conocen con claridad las tareas, objetivos y responsabilidades que forman parte de su puesto de trabajo; 3 (16%) se encuentran algo de acuerdo; 2 (12%) expresaron estar en desacuerdo (una parcial y la otra totalmente). Como resultado se puede verificar que el 88% de los trabajadores estarían conformes con dicha afirmación.
- 11 personas (61%) estuvieron totalmente de acuerdo en reconocer que entienden de qué forma su trabajo contribuye a lograr los objetivos/metastas de la empresa; 4 (22%) se encontraban algo de acuerdo; 2 (6%) expresaron estar en desacuerdo (una parcial y la otra totalmente) y 1 de ellas fue indiferente. Los porcentajes predominantes arrojan como conclusión que el 83% de los encuestados estarían mayormente conformes con la misma.
- Con respecto a la tercera afirmación, 9 personas (50%) estuvieron totalmente de acuerdo en responder que se encuentran satisfechas y comprometidas con su puesto de trabajo; 5 (28%) expresaron estar parcialmente de acuerdo; a 2 de ellas (11%) les es indiferente dicha situación y 2 expresaron estar en desacuerdo (una parcial y la otra totalmente). Con lo ya expuesto, el 78% de los encuestados se encuentran conformes en este punto.
- Por otro lado, 10 personas (56%) estuvieron totalmente de acuerdo en responder que se encuentran satisfechas con la variedad de tareas que realizan; 3 (16%) estuvieron parcialmente de acuerdo; 4 (11%) estuvieron en desacuerdo (2 de ellas parcialmente y las otras 2 totalmente) y a 1 (6%) le fue indiferente esa situación. Como resultado se puede verificar que el 72% de los trabajadores estarían conformes mayormente.
- Finalmente, 9 personas (50%) afirmaron estar totalmente de acuerdo en considerar tener autonomía suficiente para desempeñarse en su trabajo;

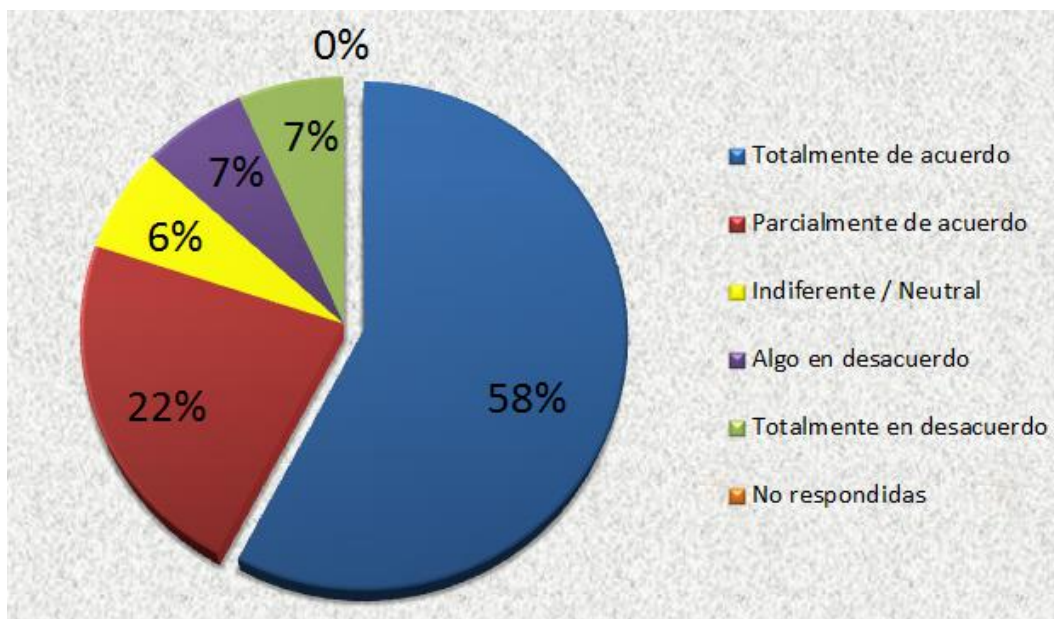
3 (28%) estuvieron parcialmente de acuerdo; a 2 (11%) le fue indiferente esta situación y 2 más estuvieron en desacuerdo (una de ellas parcial y la otra totalmente). Esto quiere decir que el 78% de los trabajadores estarían conformes mayormente con esta premisa.

Como resultado final, se puede observar en el gráfico 16 que, el 80% de los encuestados se encuentran mayormente de acuerdo en el total de las afirmaciones planteadas. Esto implica que esta área los trabajadores:

- Manifestarían tener un grado de estructura del puesto: apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos, responsabilidades, tareas y métodos de trabajo. Es importante que desde su ingreso se deje en claro las mismas o bien llevar a cabo medidas para reforzar dichos conocimientos. A su vez, esto demuestra el grado de interés, compromiso y satisfacción que el empleado tiene de su puesto, junto al grado de autonomía que poseen.

- Comparten una misma estructura organizacional, es decir las directrices, políticas, normas que emite la empresa son claras. Lo que contribuye al logro de los objetivos de la organización.

**Gráfico N°16**

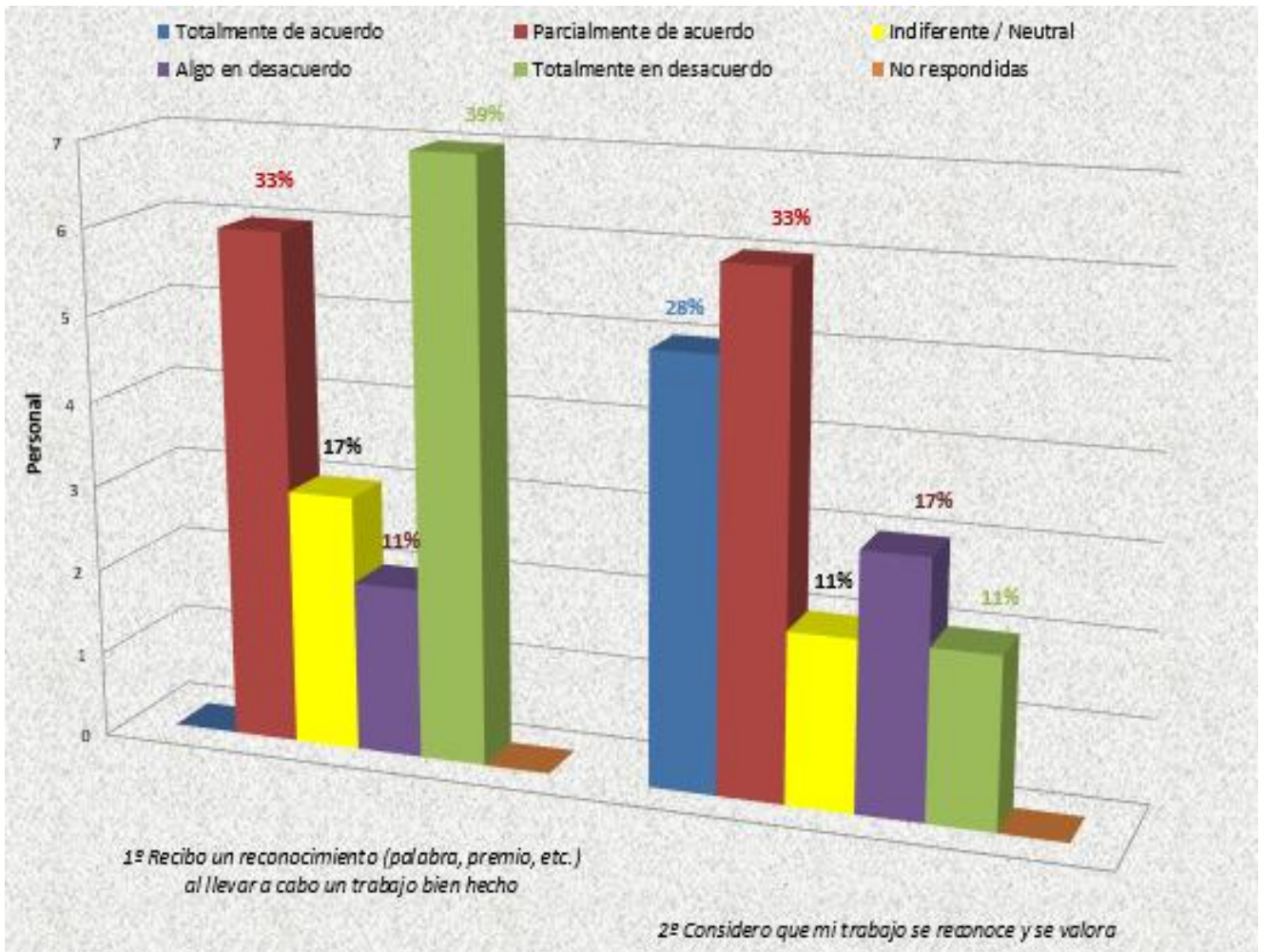


*Fuente: Elaboración propia*

## Reconocimiento

A través de las siguientes afirmaciones se buscó determinar el grado de conformidad que los empleados tienen respecto al reconocimiento de su trabajo. Se puede observar lo siguiente:

**Gráfico N° 17**



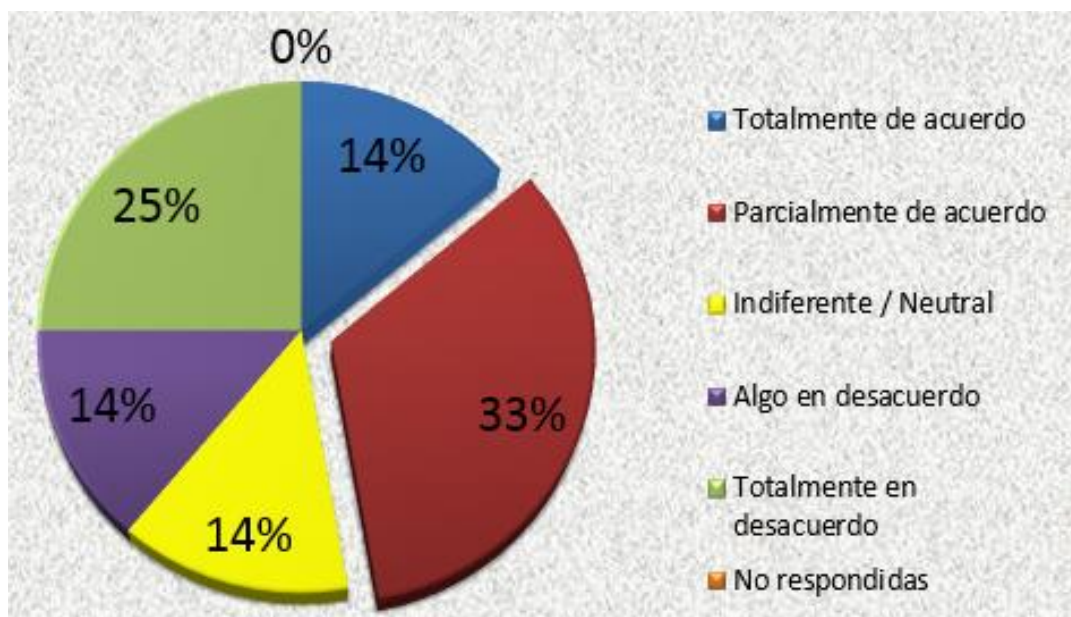
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la primera afirmación, 9 personas (50%) confirmaron estar en desacuerdo (7 de ellas totalmente y 2 parcialmente) en confirmar que reciben un reconocimiento (palabra, premio, etc.) al llevar a cabo un trabajo bien hecho; 6 personas (33%) están algo de acuerdo y a 3 de ellas (17%) le es indiferente dicha situación. Como resultado destacable, se puede verificar que el 50% de los trabajadores estarían disconformes en esta premisa.

Por otro lado, 6 personas (33%) confirmaron estar parcialmente de acuerdo en considerar que su trabajo se reconoce y se valora; 5 (28%) también están de acuerdo pero de forma total; 5 (28%) confirmaron estar en desacuerdo (2 de ellas totalmente y 3 parcialmente) y a 2 de ellas le es indiferente. Esto quiere decir que el 61% de los trabajadores estarían conformes con dicha afirmación.

Como resultado final, se puede observar en el gráfico 18 que, el 47% de los encuestados se encuentran mayormente conformes en el total de las afirmaciones planteadas. De acuerdo a los resultados, es notorio que en el área investigada no existen índices altos de reconocimiento. Sin embargo esto puede cambiar, haciendo un análisis profundo sobre dicha temática. De acuerdo a lo abordado en el marco teórico, es importante invertir en el aprecio y reconocimiento a los colaboradores porque de esta manera, la empresa obtendrá los beneficios de un grupo de talentos más comprometido y motivado, y la forma en que los trabajadores experimenten ese reconocimiento, determinará la manera en que interactúen en el futuro con los clientes y sus propios compañeros de trabajo, influyendo en el clima organizacional.

**Gráfico N°18**

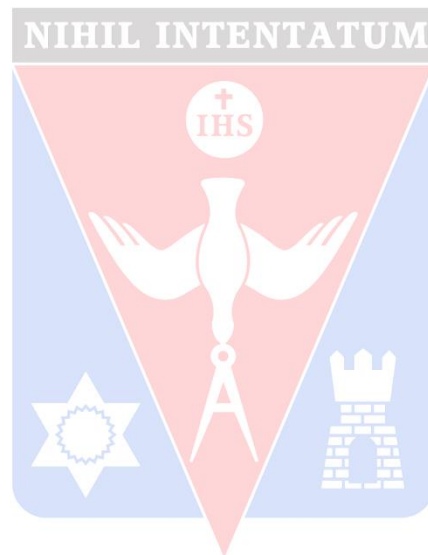


Fuente: Elaboración propia

---

# ***CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES***

---



UCASAL

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIÓN**

La presente investigación tuvo como objetivo general identificar la vinculación del Clima Laboral con la Rotación de personal externa que se desenvuelve en el área Comercial de la empresa Edesa S.A. para determinar su incidencia.

Por otro lado, los objetivos específicos planteados en el marco metodológico fueron desarrollados en el marco teórico y también por medio de la elaboración de la encuesta de Clima laboral y el cálculo del Índice de Rotación de personal externo.

Las conclusiones a las que se arribó a partir del desarrollo del presente trabajo de investigación son:

- *Respecto al índice de rotación de personal*

Con respecto al Índice de Rotación llevado a cabo anualmente entre los meses de Julio del 2017 a Junio del 2018 (que incluye tanto ingresos como egresos) el resultado fue del 3,22%. Esto quiere decir que el área Comercial estaría contando con el 96.78% de su fuerza de trabajo en relación al número promedio de empleados. A una primera instancia, esto manifiesta un **índice bajo**.

Por otro lado, al no haberse producido egresos de personal en el periodo investigado, el Índice de Rotación externo fue del 0%, para lo cual también se establece un **índice bajo**.

Los resultados manifiestan que no hay una fluctuación de personal elevada (tanto en sus ingresos como en los egresos). Sin embargo, es necesario que desde el área de Recursos Humanos de la empresa se pueda verificar el índice de Rotación de periodos anteriores y posteriores al investigado, para poder

llevar a cabo la comparación y determinar sus niveles rotación (considerando entradas y salidas de personal).

Esto a su vez confirma lo establecido en el reporte de Sostenibilidad de la organización en cuanto a que *“En EDESA contamos con un bajo índice de rotación dada la cultura y la implementación de políticas de fidelización que acompañan el desarrollo profesional de nuestros colaboradores”* y que además *las salidas de personal corresponden a jubilaciones y retiros voluntarios”*.

- *Respecto al Clima laboral y sus dimensiones:*

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta de Clima laboral, se agruparon las dimensiones que tuvieron un mayor y menor porcentaje de conformidad de parte de los empleados del área Comercial, entre ellas las siguientes:

1º El análisis concluyó en que hubo una conformidad de los trabajadores encuestados de entre el 80% y el 92% del total de las diferentes afirmaciones que formaban parte de las dimensiones de:

- ***Estabilidad / Seguridad laboral***
- ***Relaciones interpersonales***
- ***Comunicación***
- ***Conocimientos del puesto de trabajo/empresa***

2º El análisis concluyó en que hubo una conformidad de los trabajadores encuestados de entre el 63% y el 67% del total de las diferentes afirmaciones que formaban parte de las dimensiones de:

- ***Condiciones físicas del puesto/área de trabajo***
- ***Trabajo en equipo***
- ***Remuneración / Beneficios***

3º El análisis concluyó en que hubo una conformidad de los trabajadores encuestados de entre el 42% y el 47% del total de las diferentes afirmaciones que formaban parte de las dimensiones de:

- **Reconocimiento**
- **Formación profesional**

Por todo esto y en base a los resultados en la mayoría de las afirmaciones (que fueron de un 50% en adelante) de las dimensiones analizadas, se puede establecer que el Clima laboral en el área Comercial es **adecuado** (caracterizándose de acuerdo al marco teórico como un clima consultivo) y que además demuestra que genera un impacto positivo sobre los niveles de rotación de personal externos.

Sin embargo es necesario chequear algunos aspectos que forman parte de cada dimensión, sobre todo en aquellos en los que los resultados fueron en minoría inconformes por el personal.

Por lo expuesto, se puede afirmar que la hipótesis planteada “Las dimensiones del Clima laboral en el área Comercial de la empresa EDESA S.A inciden positivamente en el descenso del nivel de rotación de personal externa” **se confirma.**

## **RECOMENDACIONES**

Algunas de las recomendaciones de acuerdo a lo planteado en este trabajo de investigación son las siguientes:

- ❖ Primeramente, analizar los resultados de la encuesta realizada y el índice obtenido, para que de esta forma se pueda reforzar aquellos factores que se cumplen en gran porcentaje y actuar sobre los que tuvieron una menor calificación, sobre todo haciendo una correlación con los resultados de rotación de personal que se estén presentando.

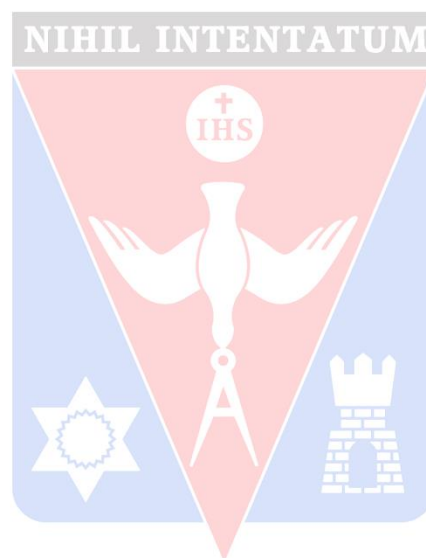
- ❖ Se recomienda llevar a cabo índices de rotación de personal, haciendo hincapié en los externos que puedan producirse en el área para verificar cómo es el resultado para los diferentes periodos y llevar un control eficaz a cerca de la rotación que existe actualmente en la empresa.
- ❖ Verificar que los niveles de rotación de personal externos se mantengan en niveles bajos (que dependerá de la situación por la que se encuentre la organización) haciendo hincapié en las causas de dichas salidas, una herramienta a recomendar en la entrevista de salida que fue planteada en el marco teórico.
- ❖ Fortalecer la buena percepción que los empleados tienen acerca del Clima laboral de la Compañía en cuanto a motivación y comunicación, enfatizando su concepto y recalcando la importancia que tiene en el desarrollo de la empresa.
- ❖ Implementar o mejorar los sistemas de formación profesional (con respecto a los planes de carrera, si los contienen) y respecto a la capacitación en tareas nuevas al personal.
- ❖ Buscar el feedback con los empleados, no sólo hablando en cuanto a su desempeño laboral sino también buscar la manera de saber que ellos se sientan integrados en la compañía y estén seguros de que su opinión se tiene en cuenta. Todo ello ayuda a reforzar su sentido de pertenencia; esto se debe trabajar cuidadosamente y de forma constante, invirtiendo tiempo y espacio.
- ❖ Efectuar, si es que actualmente no se implementa, un sistema de reconocimiento que premie y reconozca no solamente logros o méritos del personal, sino también cuando un trabajo se encuentra bien hecho, para que de esta manera aumente la motivación de los empleados.
- ❖ Con respecto a las condiciones físicas del puesto/área: hacer un análisis de la evaluación continua que la empresa realice con respecto a las condiciones de Higiene y Seguridad (chequeando todo relacionado a lo

ergonómico en el puesto y a los espacios comunes e instalaciones, con el fin de ofrecer sitios que sean más confortables y se encuentren adaptados a las necesidades de los empleados), como así también el de detectar aquellos aspectos (tanto en el área como en el puesto de trabajo) en los que dichos empleados no están del todo conformes. Un lugar de trabajo amplio, con una buena distribución, buena iluminación, con un orden definido y limpio, permitirá al personal trabajar correctamente, mejorando su bienestar y rendimiento dentro de la empresa.

- ❖ Verificar que los trabajadores puedan disponer de protocolos y procedimientos claros en su trabajo y que tengan un acceso fácil. Tanto a nivel individual como a nivel organizacional tener estos puntos desarrollados facilitan la cumplimentación de objetivos y favorecen el buen ambiente laboral.
- ❖ Realizar actividades fuera del espacio empresarial para reforzar la idea de equipo y compañerismo. Es una manera ideal para combatir el estrés en un ambiente más distendido.
- ❖ Mantener un control semestral o anual sobre el clima laboral en el área, llevando a cabo encuestas o cuestionarios. Para que de esta manera se puedan analizar aquellos aspectos en los que se necesite mejorar.
- ❖ Fortalecimiento del departamento de desarrollo de personal, con el propósito de implantar programas integrales de capacitación ofreciendo herramientas a los colaboradores para lograr un cambio de actitud, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.

# ***BIBLIOGRAFÍA***

---



**UCASAL**  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

## **BIBLIOGRAFÍA**

Anzola, M. O., (2003), *Una mirada de la cultura corporativa*. Colombia: Editorial Universidad externado de Colombia.

Brunet, L., (1987), *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.

Castillo, A. J., (2006), *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*, (Segunda ed.), Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Chiavenato, I., (2000), *Administración de recursos humanos*, (Quinta ed.), Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I., (2007), *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, (Octava ed.), México, D.F, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I., (2009), *Gestión del talento humano*, (Tercera ed.), México, D.F, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnely. J. H., *Organizations: structure, processes, behavior*, Businnes Publications Inc., Texas, 1979. Citado por: Brunet, L. (2011), *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*, Trillas.

Goncalves, Alexis, (2000), *Fundamentos del clima organizacional*, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

Lewin, K., *Field theory in social sciencie*, Harper and Bros, Nueva York, 1951. Litwin,G. y Stringer, R., *Motivation and organizational climate*. Boston, 1968: Harvard Businesss School. Citado por: Brunet, Luc., (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Editorial Trillas.

Méndez Á., C. (2006). Clima organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención, Centro Editorial Universidad del Rosario.

Rodríguez, A., (1998), *Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones*, Madrid, España: Pirámide.

Silva, M., (1996), *El Clima en las Organizaciones*, Barcelona : Editorial EUB.

Schiel E y Orozco N., (2019), *Gestión de personal: Aspectos Legales, Técnicos y Organizacionales*, (Séptima ed.), Buenos Aires, Argentina: Aplicación Tributaria S.A.

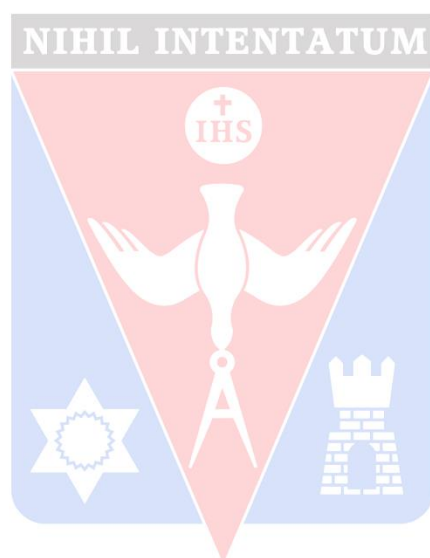
Taylor, F., (1999), *“Los recursos humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad”*

Werther, W. y Keith, D., (2008), *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*, (Sexta ed.), México, D.F, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

---

# ***ANEXO***

---



**UCASAL**  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

## ANEXOS

### - Encuesta de Clima laboral

Lo/a invitamos a completar un breve cuestionario que tiene fines educativos. El mismo es totalmente anónimo y confidencial y tiene una duración de no más de cinco minutos. Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas. Lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones y marque con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa su opinión. No debe quedar ninguna afirmación sin completar. Le agradeceremos que responda con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que piense. Al final del cuestionario, si lo desea, puede hacer observaciones o comentarios. La escala utilizada es la siguiente: Totalmente de acuerdo - Algo de acuerdo- Indiferente o neutral - Algo en desacuerdo - Totalmente en desacuerdo.

¡Muchas gracias por su tiempo!

Nº	Preguntas	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Indiferente/ Neutral	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	El ambiente físico de trabajo en el que me encuentro es adecuado (limpieza, climatización, olores, ruido, iluminación, etc.)					
2	Cuento con flexibilidad en mi horario de trabajo, lo cual me permite atender mis necesidades personales					
3	Cuento con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo					
4	Recibo y/o tengo acceso a la información que necesito para realizar mi trabajo y también aquella que me afecta					
5	Recibo la información correspondiente de cómo me desempeño en mi trabajo					
6	Mi jefe/supervisor inmediato escucha mis opiniones o sugerencias					
7	Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo					
8	Conozco a quién y dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo					
9	Estoy satisfecho(a) con los beneficios (adicionales a mi sueldo) que le empresa me ofrece					
10	Es fácil acceder a mi jefe/supervisor inmediato cuando lo necesito					
11	Existe buena comunicación con mi jefe/supervisor inmediato.					
12	Al momento de trabajar en equipo puedo participar expresando mi opinión					
13	Existe un ambiente de respeto y libre de hostilidad en mi área de trabajo					
14	El trato con mi jefe/supervisor inmediato es con amabilidad y respeto					
15	La empresa brinda estabilidad laboral, lo que hace que tenga seguridad con mi puesto de trabajo en relación al futuro					
16	Considero que mi trabajo se reconoce y se valora					
17	Tengo una buena comunicación con mis compañeros de trabajo					
18	Tengo la posibilidad de participar de programas de capacitación/desarrollo disponibles					
19	Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) se encuentran en buenas condiciones					
20	Cuando debo desarrollar una tarea nueva, recibo la capacitación correspondiente					
21	Considero que existe un clima laboral positivo en mi área de trabajo					
22	Tengo autonomía suficiente para desempeñar mi trabajo					
23	Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo de forma adecuada					
24	Mi equipo de trabajo tiene en cuenta mis ideas o sugerencias					
25	Todos los miembros del grupo trabajan para resolver el problema					
26	Conozco con claridad las tareas, objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo					
27	Estoy satisfecho(a) con el sueldo que percibo de acuerdo a mi puesto de trabajo					
28	En general me encuentro satisfecho y comprometido con mi puesto de trabajo					
29	Estoy satisfecho con la variedad de tareas que realizo					
30	De mi buen desempeño depende mi permanencia en el cargo					
31	Existen oportunidades para ascender o promocionar en mi área de trabajo					
32	Recibo un reconocimiento (palabra, premio, etc.) al llevar a cabo un trabajo bien hecho					
33	Entiendo de que forma mi trabajo contribuye a lograr los objetivos/metás de la empresa					

**Observaciones/comentarios:** .....

.....

.....

