



UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS
Maestría en Gestión y Dirección de RRHH

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Alumna: Mariela Valdamarín

Mentor: Ariel Kievsky

Tema:

CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA ROTACION DE PERSONAL:

¿CÓMO AFRONTAR LOS DESAFIOS QUE PLANTEA ESTE PROBLEMA PARA EL NEGOCIO?

INDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO:	2
II.	INTRODUCCIÓN Y PROBLEMÁTICA A ABORDAR.....	2
II.1	PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	4
II.2	La rotación en los locales de SIX	7
	Análisis de la población de las tiendas.....	8
II.3	PREGUNTAS Y OBJETIVO CENTRAL DEL TRABAJO.....	13
III.	MARCO CONCEPTUAL: EJES DE ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA PLANTEADA	14
III.1	LA CONEXIÓN PERSONAL/INDIVIDUAL CON EL TRABAJO. EL SENTIDO DEL TRABAJO PARA LAS PERSONAS	14
III.2	EL CONTEXTO DEL PROBLEMA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO..	17
III.3	ANALISIS DEL PROBLEMA DESDE UNA PERSPECTIVA GENERACIONAL.....	19
III.4	ANALISIS DEL PROBLEMA DESDE EL “ <i>ENGAGEMENT</i> ” Y SUS DIMENSIONES.....	21
III.5	ANALISIS DEL PROBLEMA DESDE EL LIDERAZGO	26
III.6	ENGAGEMENT Y EXPERIENCIA EMPLEADO.....	28
III.7	CONCLUSIONES DEL MARCO CONCEPTUAL.....	31
IV.	INVESTIGACION DE CAMPO	33
IV.1	Metodología de Relevamiento.....	33
IV.2	Presentación y Análisis de la Información de Campo.....	33
	a) Entrevistas de Salida: medición de bajas y motivos de egreso.....	33
	b) Encuesta de <i>engagement</i> en la población de las tiendas.....	39
IV.3	Síntesis de los principales hallazgos	47
V.	CONCLUSIONES.....	49
V.1	Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico	49
V.2	Recomendaciones para la acción.....	51
V.3	Conclusiones generales del trabajo	58
VI.	BIBLIOGRAFÍA.....	60
ANEXO 1	62
ANEXO 2	63
ANEXO 3	64
ANEXO 4	0

I. RESUMEN EJECUTIVO:

Este trabajo toma como caso de estudio una empresa de indumentaria, en la que la Dirección solicita a RRHH bajar los índices de rotación del personal de sus tiendas. Para ello la labor que se encara desde dicho departamento es analizar cuáles son estas “fricciones” o puntos de dolor, y qué se puede hacer para revertir este fenómeno, mejorando los niveles de *engagement*.

Abordar este problema nos llevó a inferir que la determinación causal puede obedecer a distintos factores, entre los que concebimos cuestiones propias del individuo, su propósito y conexión personal con el trabajo; factores vinculados a la sociología del trabajo y un nuevo paradigma productivo “flexible”; cuestiones generacionales y también ligadas la organización, donde hicimos foco en el *engagement*, el liderazgo y la “experiencia empleado”.

Analizar las causas y consecuencias de la rotación de personal nos invita a poner al empleado en el centro de la escena, buscando conocer qué es lo que lo motiva y lo moviliza en las distintas interacciones que va desarrollando a lo largo de su “viaje” por la organización. En dicho viaje, existen “momentos de verdad” que invitan (o no) al empleado a ir desarrollando una conexión, tanto con el trabajo o tarea realizada, como con la organización en sí misma. Hablamos allí de *engagement* como condición necesaria y primordial para construir valor para la organización y sus clientes. Recursos Humanos como socio estratégico del negocio, debe actuar “lubricando” aquellos engranajes que hacen que el viaje del empleado “fluya”, disminuyendo las “fricciones”.

Pensando en un trabajo mano a mano con líderes, utilizamos el diseño de un plan de acciones conformado por 7 etapas, orientado a mejorar la experiencia empleado y sus niveles de *engagement*, con miras a reducir los índices de rotación y lograr mayor satisfacción laboral, apuntando a construir prácticas que mejoren el compromiso de los empleados, tanto con el trabajo como con la organización en su conjunto.

II. INTRODUCCIÓN Y PROBLEMÁTICA A ABORDAR

Dentro del plan estratégico de todas las compañías, el proceso de previsión de la fuerza laboral resulta un factor crítico que implica definir en el mediano y largo plazo cuáles serán los

requerimientos a cubrir para poder cumplir con su misión y objetivos. Este plan es el que define la dotación necesaria para alcanzar metas establecidas en utilidades, ventas, producción, etc. Es responsabilidad del área de RRHH poder gestionar planes tendientes a satisfacer las demandas que la compañía va planteando en cada momento, teniendo en cuenta las exigencias y necesidades propias del dinamismo de la organización.

Sin embargo, este recorrido no es lineal, sino que frecuentemente presenta desafíos a afrontar. En esta ocasión, elegimos detenernos en una de las problemáticas que frecuentemente atraviesan algunas organizaciones: el fenómeno de la rotación de personal.

En el artículo *"How to keep your best employee"*, publicado por *The Academy of Management Executive* se menciona que existen varias razones por las cuales las personas abandonan una organización. Algunas de índole personal, como ser el deseo de incorporar nuevos *skills* o emprender nuevos negocios/rubros, así como también el hecho de recibir otras ofertas de empleo. Otras causales son generadas por factores propios de la organización: tratamientos inequitativos, no ser considerado para promociones internas, tener que hacer algo en contra de los propios valores o creencias, etc. Las razones pueden resultar entonces un vasto mundo a explorar, sobre todo para aquellas compañías que no desean perder talento –y la competitividad que ello representa-.

De acuerdo al artículo antes referenciado, la rotación se plantea como una problemática que presenta algunos costos evidentes y otros ocultos. Estos costos se imprimen tanto en el individuo como en las organizaciones. Para el individuo, si bien es quien abandona la organización por su propia voluntad, el hecho de hacer una transición hacia otra situación también plantea un costo. Como todo cambio, se trata de una situación incierta, ambigua y que por tanto puede ser vivida con cierto monto de estrés. Asimismo, es factible que el empleado – y su entorno familiar- necesiten realizar ajustes para adaptarse a una nueva situación. Para las organizaciones la rotación también conlleva diferentes costos: los empleados que parten se llevan consigo conocimiento valioso y el *expertise* que han ganado a lo largo de su desempeño en la organización. También desarrollan frecuentemente vínculos cercanos con los clientes, siendo este un valor que también puede perderse. A lo anterior se le añaden los costos administrativos y de gestión de estas salidas, dentro de lo que se incluye, por ejemplo, el pago de vacaciones no gozadas, el costo de empleados temporales u horas extras de quienes deben cubrir este vacío.

Por otro lado, cada nuevo ingreso exige incurrir en costos de reclutamiento, selección y contratación. Asimismo la curva de aprendizaje necesaria para la adaptación al puesto implica

tiempos de entrenamiento y capacitación que impactan inicialmente en la productividad de la organización por la falta de dominio o *expertise* en las tareas y procesos del puesto.

Así, además del impacto económico que genera el proceso de atracción de nuevos colaboradores y el tiempo necesario para que los nuevos ingresos estén preparados para la función, la imagen de marca también puede verse afectada en medio de estos vaivenes, alimentándose a la vez el círculo de dificultades para el proceso de atracción. Por ello, analizar las causas que produce la rotación de personal cobra vital relevancia para la gestión de Recursos Humanos dentro de las organizaciones, y en especial aquellas que viven esta problemática en sus estructuras.

II.1 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La organización sobre la que centraremos nuestro análisis es una firma de indumentaria femenina nacional que diseña, produce y comercializa sus prendas a través de su propia cadena de tiendas –40 tiendas propias en total- ubicadas en Capital Federal, Gran Buenos Aires, interior del país, Chile y Uruguay. Para resguardar la confidencialidad de la empresa, de aquí en adelante, nos referiremos a ella nombrándola como “SIX S.A”.

La dotación total de la compañía es de 350 empleados, pero a los fines de este trabajo, nos centraremos en la nómina perteneciente a las tiendas: 227 empleadas encuadrados en el Convenio Colectivo Comercio. La operación comercial se realiza a través de 40 locales propios que se distribuyen en Capital Federal, Gran Buenos Aires, La Plata, Mar del Plata, Neuquén, Mendoza, Rosario, Salta, Tucumán, Córdoba, Chile y Uruguay (en los países del Mercosur la firma tiene presencia a través de otra razón social). Dada la dinámica del negocio, los datos anteriores corresponden a un corte realizado en diciembre de 2019.

El personal de las tiendas se halla encuadrado en el Convenio Colectivo de Comercio, y, dependiendo de la modalidad de contratación, cada empleada cumple con los horarios estipulados por la categoría a la que pertenece (full time - 48 horas semanales-, *part time* – 31 horas semanales-, con un franco semanal). A su vez, dichos horarios se ajustan a las necesidades del emplazamiento físico de cada local (dentro o fuera de centro comercial). Los horarios que se realizan son rotativos en todos las categorías (turno mañana (9 a 15.30hs)- turno tarde (15 a 22 hs)- turno intermedio – (11 a 18hs).

Las categorías existentes dentro de las tiendas son: Vendedora, Vendedora Líder, Sub Encargada y Encargada. Respecto a la modalidad de contratación existen distintas, siendo la prevaeciente la de contrato a tiempo indeterminado. También se apela a la modalidad de contrato eventual ante dos

tipos de ocasiones: cubrir licencias, o bien reforzar necesidades estacionales de fechas especiales (promociones, día de la madre, festividades).

Con respecto a la retribución, cabe señalar que existe un componente fijo y otro variable. El fijo es el que determina el convenio para cada posición y el variable tiene que ver con un porcentaje de las ventas logradas. En el caso de las Encargadas y Sub encargadas dicho porcentaje en la actualidad es del 1% sobre la venta neta del local. En el caso de las vendedoras, dicho porcentaje es variable –e individual- en función del grado de cercanía respecto a la meta que el local tiene mensualmente. Cuanto más cercanas a la meta de venta, mayor es el porcentaje comisional (dicho porcentaje comienza en un 0,6% y asciende hasta 1,05%). Por último, un beneficio al que acceden las posiciones de responsabilidad del local (Encargadas y Sub encargadas) es la posibilidad de obtener medicina prepaga a cargo del empleador y poder hacer uso del día franco los sábados o domingos (mientras que las vendedoras solo pueden utilizarlo de lunes a jueves).

Luego de realizar esta breve descripción de la estructura, haremos mención al proceso de venta, un pilar fundamental y diferencial del modelo de negocio de SIX S.A, aquel que arroja luz sobre la importancia de los recursos humanos abocados a esta función. Este proceso se estructura siguiendo una estacionalidad determinada por 2 temporadas agrupadas de la siguiente manera: primavera verano/ otoño invierno. Asimismo, cada temporada contempla dos grandes eventos que son, el lanzamiento de la colección y la liquidación (sale) de cada temporada.

Dada la importancia que tiene para la compañía la instancia de asesoramiento hacia los clientes, se espera por parte de todos los equipos un gran nivel de involucración y compromiso, no solo para alcanzar un proceso de venta exitoso, sino también para que este redunde en el cumplimiento de las metas propuestas (tasa de conversión, ticket promedio, artículos por Ticket, % de clientas fidelizadas, objetivos de venta total de cada local vs marcas competencia), aquellas en las que el negocio se sustenta.

La responsabilidad del diseño y organización del proceso de trabajo recae en la alta dirección quien, a través de una jefatura comercial y supervisoras de locales, implanta una metodología (que contempla no sólo el conocimiento del producto sino también un detallado proceso de venta) en los equipos que tienen a cargo, velando por el adecuado funcionamiento de todas las tiendas y los procesos que tienen lugar dentro de ellas.

Las marcas que comercializa la empresa se apoyan en una metodología que establece un modelo de ventas que cuenta con “7 pasos”, que tiene como objetivo transformar a los observadores en compradores. Estos pasos son:

1. Saludar y reconocer a cada cliente.

2. Hacer preguntas de investigación.
3. Mencionar beneficios del producto.
4. Invitar a la clienta al probador.
5. Ofrecer adicionales y complementarios.
6. Cerrar la venta.
7. Fidelizar a la clienta y despedirla amablemente.

Una de las funciones de las encargadas y sub encargadas de las tiendas es asegurarse de que el proceso de venta suceda según el detalle anterior, y realizar prácticas de “*coaching*” para que todas las asesoras logren -a través de la implementación de este dispositivo- las metas de venta delimitadas como objetivo por la compañía.

De esta manera, cada local cuenta con una meta de venta semanal a cumplir, meta que se divide entre los integrantes de cada tienda, en función de la carga horaria y turno en el que operan. Las encargadas de las tiendas realizan a diario un análisis de la performance de cada asesora, para apuntalarlas en la concreción de los objetivos que tiene asignado el local.

Además de la meta mencionada, cada asesora es medida también en función de los tickets promedio que logró (valor promedio), y la unidad por ticket (cantidad de artículos vendidos por cada ticket).

Por su parte, el local en su conjunto, es evaluado por su tasa de conversión (en algunos locales existen cámaras que cuentan el ingreso de personas a la tienda, y luego se determina sobre la cantidad de personas que ingresan, cuántas de ellas realizan una compra).

En síntesis, existe un ordenamiento jerárquico dentro de cada local, que determina objetivos para cada una de las partes, siendo responsabilidad de las encargadas y sub encargadas el logro de los resultados que cada tienda posee. Estos resultados son principalmente numéricos (ventas) y, como se mencionó, tienen impacto en el salario –a través de un porcentaje de comisión que funciona como incentivo por ventas-.

Por su parte, las supervisoras, son quienes controlan que las encargadas ejecuten las responsabilidades propias de su rol, como ser: análisis y seguimiento de la performance de ventas de la tienda, stock del local (no deben existir diferencias), estética y orden del local, control de caja, relevo de los procesos de “*coaching*” que se realizan junto a las asesoras, para mencionar los más relevantes.

Toda la información a la que anteriormente se hizo referencia es registrada a través de un “*check list*”, además de tableros de control (Excel), que quedan documentados y archivados en un disco compartido al que pueden acceder las gerencias, como así también la dirección. También existe una

herramienta tecnológica de análisis de información (*QlikView*) con la que se crean tableros de comando que permiten realizar análisis comparativos y construir indicadores gráficos que reflejan la performance de las tiendas (personal, ventas, stock).

II.2 La rotación en los locales de SIX

Para comenzar a acercarnos a la temática que este trabajo se propone investigar, necesitamos definir entonces qué es la rotación de personal: “la rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales.

Los datos de la rotación de personal son utilizados en la proyección de la demanda de fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de la gestión de personal” (Castillo Aponte, 2012).

Habitualmente el índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal de la organización en un cierto período de tiempo. El índice de rotación de personal se expresa en términos porcentuales mediante distintas fórmulas matemáticas que permiten calcularlo.

“Para efectos del cálculo del índice de rotación es conveniente diferenciar entre el número de trabajadores desvinculados por voluntad de la empresa y aquellos que renuncian a permanecer en la misma. (...) Se tendrán de esta manera dos índices de rotación: uno que tiene que ver con las desvinculaciones voluntarias y otro que representa la rotación global, pues incluye también a las desvinculaciones producidas por necesidad o conveniencia de la institución” (Castillo Aponte, 2012).

Para ir respondiendo a los interrogantes que este trabajo nos plantea, nos centraremos de aquí en más en la **rotación voluntaria**, es decir aquella en la que el trabajador decide abandonar por su propia intención la empresa.

Teniendo en cuenta que existen varias fórmulas para estimar el porcentaje de rotación de una empresa y, luego de varios intentos de cálculo y contraste respecto al mercado, hemos encontrado algunas dificultades en el uso y aplicación de ellas. Dentro de estas dificultades podemos mencionar:

- Apertura y cierre de tiendas.
- El índice de rotación puede verse afectado por contrataciones eventuales, algunas de ellas debidas a picos estacionales, otras a la necesidad de cubrir licencias de diversa índole. Algunas compañías del rubro incluyen al personal eventual en la base de dicho cálculo, otras no.

- Al momento de comparar estos índices con el mercado, nos encontramos con que las empresas del rubro practican los cálculos de distinta manera, con lo que resulta difícil establecer una medida comparativa apropiada, al no existir criterios homogéneos. En este sentido, es una práctica común incluir la dotación de empleados que trabajan en forma temporal en estos cálculos –siendo que los eventos especiales en esta industria demandan de un refuerzo de personal en estos períodos especiales-, lo cual altera en parte los índices obtenidos, y la comparación entre distintas empresas. Por otra parte, la dotación total de empleados es un factor que influye en el cálculo, pues no es lo mismo una rotación del 10% en una empresa de 100 empleados, que en una empresa de 10, por ejemplo. Así, cada resultado puede tener múltiples interpretaciones en función del tamaño de la empresa, campo de actividad, volumen de negocio, etc.
- Finalmente, pero no menos importante, es preciso remarcar que el enfoque de nuestro problema está centrado en descubrir las razones que afectan **los egresos no deseados**, por lo que, si bien un índice ayudaría a dimensionar la problemática, en sí mismo no contribuye a resolverla. Como medida opcional y ajustada a las expectativas que propone la Dirección del negocio nos pareció más apropiado realizar estas mediciones respecto a los estándares propuestos como objetivo, definiéndose como tiempo “deseable” de permanencia mínima:
 - **Para Vendedoras: al menos 2 años**
 - **Para Encargadas y Sub encargadas: al menos 5 años.**

Este estándar esperable fue considerando contemplando que en dichos lapsos estarían cubiertas las inversiones de selección, contratación y capacitación realizadas.

Por lo expuesto, en lo sucesivo nos enfocaremos en la rotación laboral teniendo en cuenta el número de personas que decide dejar de trabajar en forma **voluntaria** en la organización objeto de estudio, en los lapsos de tiempo definidos previamente.

Análisis de la población de las tiendas.

Para realizar una primera aproximación al problema que hemos abordado, incluiremos mediciones realizadas sobre el comportamiento de la población de las tiendas en cuanto a los egresos voluntarios, tomando en cuenta la nómina efectiva (es decir, con contratación a tiempo indeterminado), durante el lapso comprendido entre los años 2017 a 2019.

Los gráficos que se presentan a continuación detallan las bajas voluntarias –renuncias-, la dotación total de las tiendas en cada período, y el porcentaje de incidencia de las renuncias voluntarias sobre la nómina total de las tiendas:

GRAFICO 1

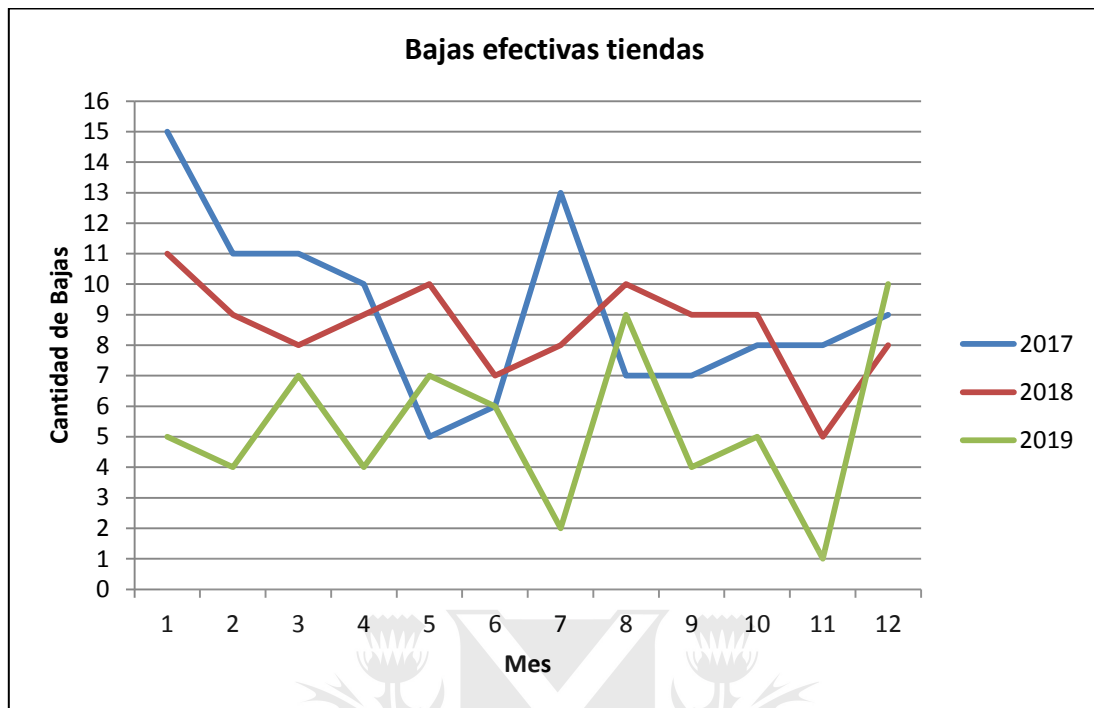


GRAFICO 2

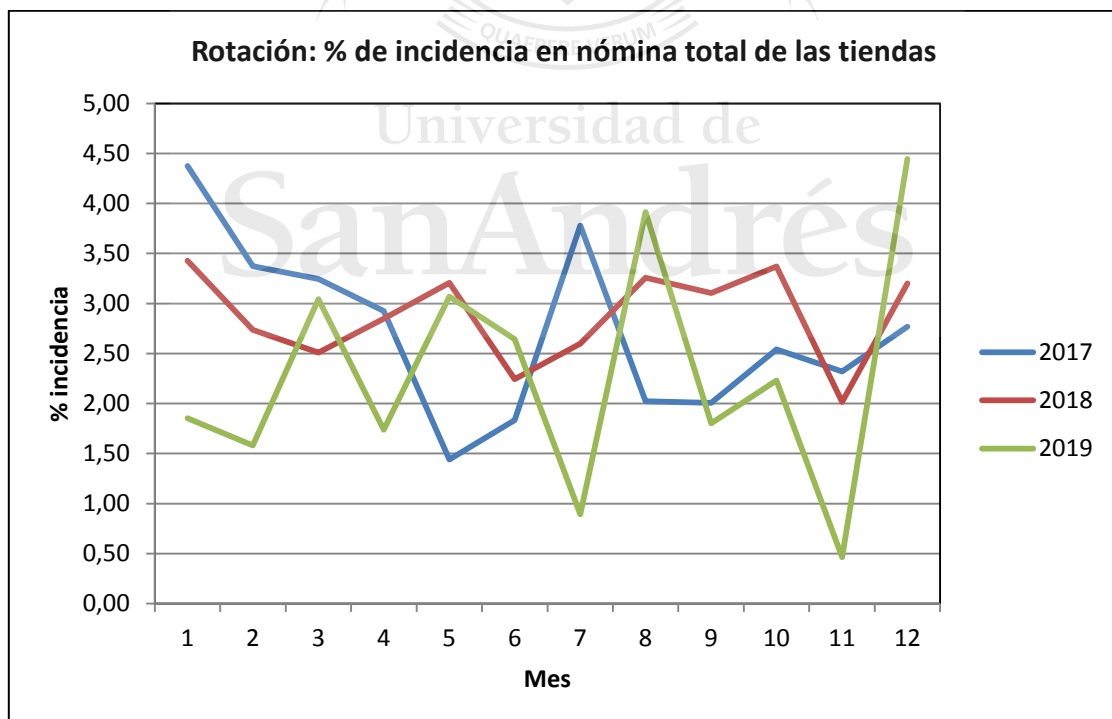


GRAFICO 3

Dotación total tiendas

ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
343	326	339	342	347	327	344	346	349	315	345	325
ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
321	329	319	316	312	312	308	307	290	267	248	250
ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
270	253	230	230	228	227	224	230	222	224	216	225

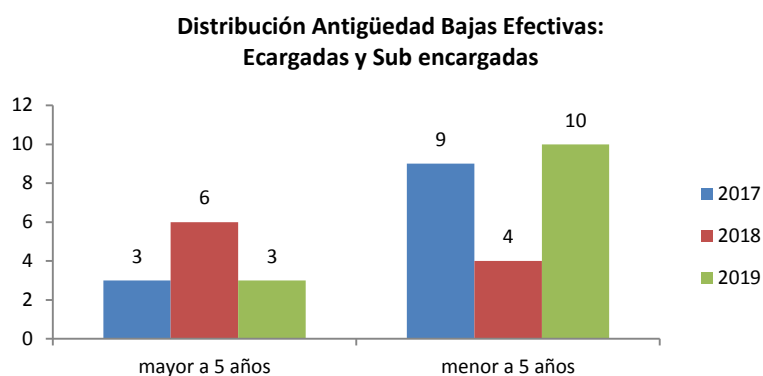
Algunas observaciones sobre los gráficos y tablas presentados previamente:

En el **año 2018** –puntualmente en el mes de octubre y noviembre-, a raíz de la recesión económica que atravesaba el país, la compañía realizó una reestructuración de su negocio, con el cierre de las tiendas de menor rentabilidad, lo que generó una reducción de la nómina en aproximadamente un 20%. Esto posiblemente haya incidido en que el número de renuncias en este período haya sido inferior a los valores de años anteriores.

Nos detendremos ahora a analizar las características de nuestra población de estudio, y su comportamiento en relación a la problemática que aborda el presente trabajo. Para ello, detallaremos la **antigüedad** de la población de las tiendas al momento de abandonar la organización voluntariamente, en función del tiempo mínimo de permanencia deseado para cada posición (Vendedoras y Encargadas).

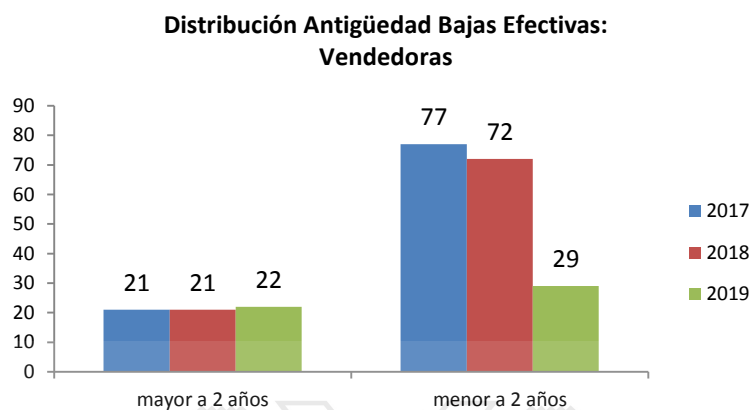
Se presentan a continuación los indicadores de los últimos 3 años en los que se advierte la brecha entre la antigüedad de las empleadas de las tiendas respecto de la esperada en cada caso (siendo en la mayoría de los casos mayor a lo esperado por la compañía):

GRAFICO 4



De acuerdo al gráfico anterior, podemos ver que en los años 2017 y 2019 aproximadamente el 75% de los egresos de Encargadas y Subencargadas correspondió a personas con menos de 5 años de antigüedad (permanencia mínima deseada por la empresa).

GRAFICO 5



En el caso de las vendedoras, el ideal de permanencia de por lo menos 2 años, al momento del egreso, solo se cumple en un 26% de los casos, siendo en un 74% de los casos inferior a dicho valor, en los últimos 3 años medidos.

Para avanzar en el análisis del comportamiento de la población de las tiendas, realizaremos una presentación de algunas de algunas características demográficas de las que contamos con mediciones.

Los siguientes gráficos presentan la distribución de las renunciaciones, en función de las tareas realizadas (**puesto**) y la **generación** a la que pertenecen (en este caso, la población completa de las tiendas pertenece al género femenino):

GRAFICO 6

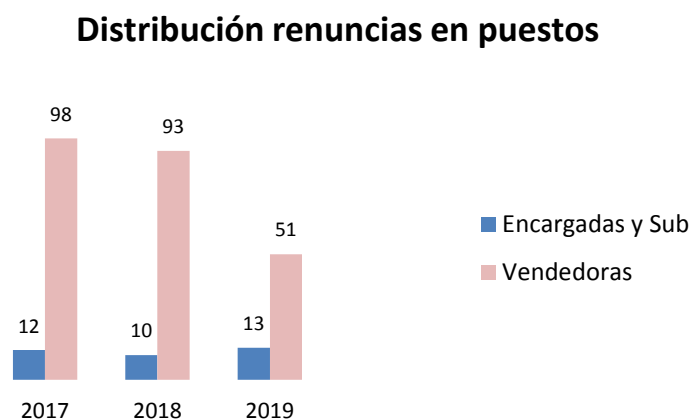
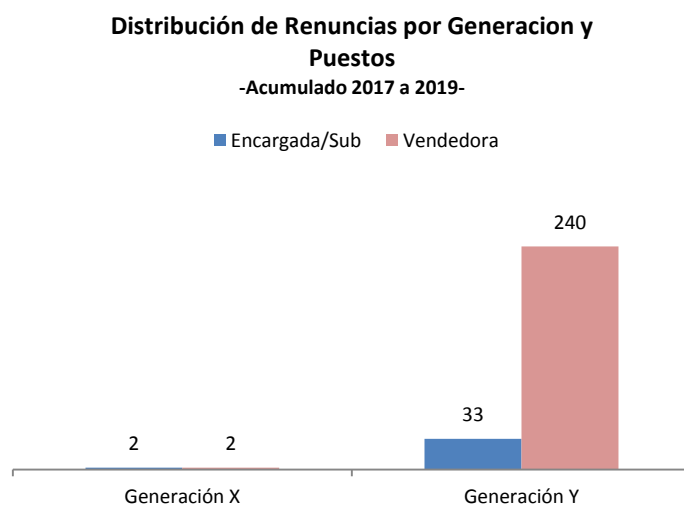


GRAFICO 7



Tal como se desprende de estos gráficos, la generación que predomina en las tiendas es la “generación y”.

Por último, para acceder a un conocimiento más detallado sobre la población de estudio haremos referencia a su **proceso de selección** y el **perfil de los puestos que ocupan**. Sin duda, la adecuación y ajuste entre la persona y el puesto de trabajo resulta fundamental para poder construir una relación de trabajo sostenible.

En cuanto al perfil de las Vendedoras, las características deseables del perfil definidas por la Dirección de la Compañía son las siguientes:

- Imagen personal cuidada, idealmente con estilo afín a las marcas.
- Edad: entre 25 y 35 años.
- Idealmente con formación terciaria o universitaria. Carreras como Diseño de Indumentaria, Producción de Modas, Asesoramiento de Imagen, y afines son las más deseadas; en parte por la posibilidad de agregar un plus en el proceso de asesoramiento a las clientas, y en parte por la posibilidad de tener un plan de carrera dentro de la estructura de la empresa en un futuro. Este atributo es deseable, aunque no excluyente.
- Experiencia previa en ventas, idealmente adquirida dentro de empresas de indumentaria femenina.
- Habilidades interpersonales: perfil extrovertido, con buenas habilidades de comunicación y expresión.
- Aptitud para el trabajo en equipo.

- Que denote gusto por la moda.

Respecto al perfil de las Encargadas, los requisitos son similares, pero se incluye un rango de edad algo más amplio, que se extiende hasta los 40 años, y la experiencia previa exigida es habiendo cubierto posiciones de responsabilidad, con manejo de equipos de trabajo. Dominar la metodología de ventas Friedman es también un plus.

II.3 PREGUNTAS Y OBJETIVO CENTRAL DEL TRABAJO

Partiendo de la información proporcionada anteriormente, el objetivo de nuestro trabajo será realizar un abordaje del problema que representa la rotación de personal para SIX S.A. El foco central será analizar cuáles son las causas que alimentan este fenómeno y cómo actuar sobre ellas a los efectos de morigerar las consecuencias que produce (el actual nivel de rotación) y extender la permanencia de vendedoras y encargadas en la organización alcanzando el “tiempo de permanencia mínimo deseable” planteado por la Dirección de la empresa.

Los interrogantes que trataremos de ir respondiendo a lo largo de este trabajo tienen que ver con las motivaciones que existen en los empleados al momento de elegir y dejar un empleo, considerando también aquellos factores contextuales, sociales u organizacionales por los que este fenómeno puede verse influido, que nos ayuden a explicar y resolver la situación de SIX SA.

Algunas preguntas que guiarán nuestro estudio son:

- ¿Qué motiva a una persona a quedarse/ qué la motiva a partir? ¿Qué necesidades existen detrás de estas motivaciones? ¿Cuáles son los drivers en la motivación sobre los que resulta importante trabajar?
- ¿Qué población predomina en este tipo de posiciones? ¿Tiene que ver la rotación con las características de las nuevas generaciones?
- ¿Cuáles son los factores contextuales que pueden estar impactando en la rotación de personal?
- ¿En qué medida las condiciones de contratación pueden afectar la posibilidad de fidelizar a esta población de empleados?
- ¿Tienen los líderes impacto en la rotación de personal?
- ¿Qué medidas se pueden tomar para tratar de reducir la pérdida recurrente de personal y fidelizar a las empleadas de las tiendas?

III. MARCO CONCEPTUAL: EJES DE ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA PLANTEADA

Para avanzar en el abordaje del problema que se nos plantea, nos interesará trabajar sobre distintas y posibles dimensiones de análisis que nos permitan entender el comportamiento de la población que estamos estudiando.

Lo que buscamos analizar, a través de los ejes articuladores planteados a continuación, es: cuáles son los rasgos individuales, sociales y de contexto organizacional que pueden estar influyendo en el problema de rotación de personal que enfrenta SIX S.A.

Desde la vertiente **individual**, nos interesa analizar las motivaciones, intereses y expectativas que plantea la población de las tiendas al momento de elegir un empleo, como así también los factores que impulsan a abandonarlo. Desde un marco **social**, nos interesa analizar en qué medida el contexto social influye en el comportamiento de los individuos (la perspectiva de la sociología del trabajo), como así también analizar las influencias de lo generacional en relación al empleo. Por último, desde el marco **organizacional**, deseamos analizar el concepto de *engagement* como condición para retener o expulsar miembros de la organización. Íntimamente ligado, y como corolario al *engagement*, se encuentra la idea de “**experiencia empleado**” de quienes eligen emprender dicho “viaje” dentro de la compañía.

Por último, y ligado al nivel de *engagement* que puede desarrollarse dentro de una organización, nos parece importante evaluar cómo el **liderazgo** impacta en ello.

III.1 LA CONEXIÓN PERSONAL/INDIVIDUAL CON EL TRABAJO. EL SENTIDO DEL TRABAJO PARA LAS PERSONAS

El proceso de selección es la primera instancia en que una organización toma contacto con la motivación del aspirante a un puesto de trabajo. En dicha instancia, además de evaluarse atributos del perfil buscado por la compañía, se indaga acerca de los intereses de los individuos para cubrir una vacante. De aquí se desprende que no todas las personas tienen los mismos objetivos, motivaciones e intereses, y que, para cada quien, el trabajo tiene un distinto valor, el cual, a la vez, puede ir modificándose en las sucesivas etapas vitales.

Por lo anteriormente dicho, y para comenzar a pensar sobre la problemática del presente trabajo, nos parece importante detenernos en el significado que el trabajo tiene para las personas, qué es lo que mueve a las personas a trabajar y qué esperan encontrar en un empleo. El trabajo es una de las ocupaciones a las cuales las personas dedican gran parte de su vida, de allí la relevancia de

comprender las motivaciones y conexiones que las personas desarrollan en torno a él. El acto de elegir implica un recurrir “hacia adentro”, a nuestra fuerza motriz interna, a eso que podemos llamar “deseo” o “propósito personal” y al que muchas veces evocamos cuando damos cuenta de que un trabajo es más que una actividad meramente transaccional.

Tomando lo planteado por Aldo Schlemenson, lo que las personas buscan en un trabajo es “cubrir las necesidades apremiantes de la vida, empezando por las fisiológicas, las de alimentación y sustento. Pero, como también queda demostrado en la obra de Maslow, el individuo busca mucho más. El desarrollo de la persona en su acepción integral involucra aspectos más trascendentes de la realización que comprometen valores” (Schlemenson A., 2002). El autor vincula estas expectativas con lo que llama el proyecto personal individual, señalando que el hecho de tener proyectos constituye un aspecto esencial de la vida, pues la consecución de logros funciona como un regulador de la motivación, estado de ánimo y autoestima personal. Así, “(el trabajo) se erige en un factor privilegiado para forjar la identidad, para interiorizar la conciencia realista de los límites de las potencialidades y las capacidades humanas” (Schlemenson A., 2002).

En esta misma línea y siguiendo la teoría que plantea Victor Frankl (2004), el hombre es un “buscador de sentido”, por lo que resulta pertinente y esperable que las personas indaguen en sí mismas sobre el sentido del trabajo que están realizando.

Alex Pattakos (2010) realiza un recorrido sobre la obra de Victor Frankl, aplicando sus principios al mundo del trabajo. En su libro explica que nuestra vida se presenta como un laberinto de significados o sentidos, y que esto también aplica a nuestros trabajos. El trabajo aparece así como oportunidad para elegir qué “hacer”, y en este “hacer” es que también se va definiendo nuestro propio “ser”, de la mano del descubrimiento de talentos y capacidades.

Aparece entonces el trabajo conectado al sentido en nuestra vida: todos podemos elegir entre buscar activamente sentido a nuestro trabajo o verlo como algo exterior a la vida real (sin embargo, haciendo esto último estaríamos arrebatándonos a nosotros mismos una parte enorme de nuestra experiencia vital). (Pattakos A., 2010)

Lo desarrollado anteriormente permite arrojar luz sobre la importancia, el significado y el sentido que posee el trabajo para la vida de las personas, lo cual puede a la vez servirnos de guía para identificar cuáles son las condiciones o situaciones que pueden influir en la unión o desunión de las personas respecto a sus empleos.

El artículo “*How to keep your best employees*”, publicado en *The Academy of Management Executive* (Mitchell, T. et. al, 2001) toma investigaciones realizadas sobre este fenómeno para plantear dos grandes factores que influyen en el hecho de que una persona renuncie a su empleo: **la satisfacción laboral y las alternativas laborales**. Los autores plantean que, de acuerdo al conocimiento popular, aquellas personas que están satisfechas con sus empleos (entendiendo por satisfacción la posibilidad de realizar una evaluación positiva acerca del aspecto retributivo, supervisión, oportunidades de promoción, ambiente laboral, gusto por las tareas) tienden a permanecer mientras que los que no lo están tienden a abandonarlo. Asimismo, considerando un mismo nivel de insatisfacción con el empleo, las personas con mayores alternativas son más propensas a partir que aquellas que poseen menores alternativas.

Respecto a las causas de satisfacción se plantean las siguientes: enriquecimiento en el trabajo, buena supervisión, roles claros, expectativas cubiertas. Otros factores asociados al grado de satisfacción en el empleo son: **remuneración, beneficios y premios**, así como factores procedimentales conectados con la **autonomía y la equidad**. Por otro lado, la insatisfacción está asociada con: estrés laboral, trabajo repetitivo, roles ambiguos, sobrecarga de tareas.

Respecto a qué es lo que incentiva el proceso de rotación, la insatisfacción laboral ha sido descrita, según este artículo, como la causa más importante y frecuente. Asimismo, las alternativas de un nuevo trabajo serán evaluadas de una manera más favorable para quienes estén insatisfechos que para los que no lo estén. Sin embargo, estos autores se plantearon la necesidad de trascender el conocimiento popular respecto a los motivos que subyacen a la rotación, proponiendo nuevos hallazgos e ideas al respecto. Así, según sus investigaciones muchas personas piensan en dejar su empleo en respuesta a un evento o “shock” particular (un impacto externo que genera cambios) y no necesariamente por insatisfacción. Este evento puede ser percibido como positivo (ej. una oferta de trabajo, un embarazo), negativo (ej. la partida de un amigo, un incremento salarial por debajo de lo esperado) neutro (ej. relocalización del cónyuge), así como esperado o inesperado. Algunos de estos eventos pueden representar un quiebre del contrato psicológico y las expectativas de las partes, y otros no. Algunos pueden suceder dentro del ámbito de trabajo, y otros fuera de él.

Existen entonces ciertos disparadores que pueden generar una decisión, a veces más reflexionada a veces precipitada, en función de las emociones que produce este evento sorpresivo en la vida de las personas. Si bien en ocasiones este tipo de eventos pueden dar lugar a sentimientos de insatisfacción respecto al empleo, no siempre sucede de esta forma.

En definitiva este artículo plantea que existe una diversidad de motivos detrás de la rotación voluntaria dentro de las organizaciones, y que no siempre es la insatisfacción respecto al empleo actual el principal motor.

Teniendo en cuenta lo expuesto, nos parece relevante poder identificar cuáles son las causas que movilizan a nuestra población de estudio a adoptar la decisión de abandonar el empleo, quebrando las expectativas que la empresa posee en relación a los tiempos de permanencia esperados. Nos interesa indagar cuál es la conexión que se establece en torno al empleo escogido, es decir, cuáles son los conectores motivacionales o de propósito presente en quienes eligen la propuesta laboral que ofrece SIX S.A para sus tiendas comerciales, en últimas, analizar cómo se conecta el sentido de significatividad personal con el trabajo.

III.2 EL CONTEXTO DEL PROBLEMA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO.

Desde la perspectiva de la sociología del trabajo, merece tenerse en cuenta el cambio de paradigma que hemos venido transitando, que rompe con un modelo anterior (el capitalismo industrial) en el que primaban garantías apoyadas en un estado proveedor y benefactor, y en el que el trabajador debía adecuarse a los requerimientos técnicos de la producción, con un “saber hacer”, limitando a la mera ejecución de una actividad. En aquel contexto, las estrategias de control para sostener el modelo productivo giraban en torno a la producción de valor y se aplicaban para asegurar que el ejercicio del trabajo se realice en función de dicho objetivo capitalista.

Como efecto de la globalización y en la transición hacia un nuevo capitalismo, el “capitalismo cognitivo”, se han modificado aspectos centrales ligados al trabajo: la principal fuente de valor pasó a residir en los saberes y no ya en los recursos y trabajo materiales. El trabajo se tornó cada vez más inmaterial y los mecanismos de control adoptaron otro formato –con un control introyectado, dado que el trabajo ya no se materializa en un “hacer corporal” y observable-. (Zangaro, M. 2013)

De la mano de este nuevo capitalismo comienzan a generarse también cambios tecno-socio-productivos, facilitados por la desregulación del mercado laboral, que dan lugar a un nuevo paradigma productivo flexible, que trae consigo el uso de diversas estrategias de flexibilidad numérica y funcional en el interior de las empresas. Esta flexibilidad ha sido necesaria - tras el fenómeno de la globalización y en el contexto de los cambios económicos y sociales ocurridos a partir de los años 80- para que las empresas puedan adaptarse a estos nuevos escenarios, sosteniendo su competitividad.

Esta flexibilidad aparece en las organizaciones de diversa manera:

- Como flexibilidad numérica: optimizar la estructura en función de las necesidades o momentos productivos, con trabajadores temporales, *part time*, horarios rotativos. El fin de esto es intentar incrementar la productividad reduciendo costos laborales.
- Flexibilidad funcional: introduciendo cambios cualitativos en el proceso de trabajo con el fin de incrementar eficiencia, mejorar calidad. Ejemplo de ello es el “empoderamiento” de la fuerza de trabajo, la capacitación continua, las estrategias de incentivos y pago variable, implicación subjetiva, etc.
- Flexibilidad externa: “supone una organización del trabajo denominada en red en la que las empresas «esbeltas» encuentran los recursos de los que carecen a través de una subcontratación abundante, así como mediante una mano de obra maleable en términos de empleo (empleos precarios, interinos, trabajadores independientes), de horarios o de duración del trabajo (tiempo parcial, horarios variables)” (Boltanski L., Chiapello E., 1999)
- Flexibilidad interna: “basada en una profunda transformación de la organización del trabajo y de las técnicas empleadas (polivalencia, autocontrol, desarrollo de la autonomía, etc.)” (Boltanski L., Chiapello E., 1999)

Observando la población que estudiamos en el presente trabajo, vemos cómo confluyen en este caso las distintas estrategias de flexibilidad antedichas: la flexibilidad numérica en los contratos temporales, *part time*, horarios rotativos; la flexibilidad funcional en el pago variable; la flexibilidad externa en la conformación de redes externas con otras empresas- seguridad y limpieza de los locales-; y en cuanto a la flexibilidad interna el sistema de ventas también puede ser visto como una práctica que tiende al autocontrol, ya que el poder de accionar en pos de alcanzar metas queda sujeto a cada empleado, siendo este poder el que le otorgará mayores o menores beneficios (cobro de comisiones) en función del esfuerzo que realicen.

En relación a esto último, si consideramos la modalidad retributiva de la población objeto de análisis, veremos que existe un componente variable (las comisiones) que A. Fumagalli (2010) desarrolla al hablar de empleado autónomo que tiene que incrementar su productividad (ventas) para poder mejorar su salario, incurriendo en una “auto explotación” -propia de la flexibilidad inherente al capitalismo cognitivo-. Aquí nos encontramos con un tipo de control introyectivo, realizado directamente por el sujeto, que ajusta y adapta sus estándares y capacidades para alcanzar las metas y parámetros del ambiente laboral y relacional que lo rodea. Esto a la vez se relaciona con el concepto de biopolítica y biopoder (Hardt, M. y Negri, A, 2011) – en el que el sujeto termina interiorizando como propias ciertas exigencias, y se instalan internamente los mecanismos de control externos-. Por otro lado, los contratos de tiempo parcial -especialmente cuando esta forma

no es fruto de la propia elección de los empleados-, así como también los contratos de tipo eventual, corresponden también a esta “flexibilidad externa”. Este tipo de contratación es funcional al negocio, dado que permite dotar a la organización de una cantidad adecuada de recursos en los momentos de actividad más fuertes del ciclo.

Todo lo anterior permite vislumbrar características de flexibilidad que redundan en modos más precarios de vinculación con el empleador, con trayectorias laborales menos constantes, que alimentan un ciclo de rotación y recambio de personal propias de este nuevo capitalismo, que rompe con la predictibilidad de los ciclos laborales del capitalismo industrial (largas trayectorias, ciclo de actividad relacionado con los ciclos vitales, carreras organizadas por clasificaciones continuas y ascendentes).

Siguiendo esta misma línea, Bernardo Hidalgo (2016) plantea que las organizaciones actuales han roto los antiguos lazos de lealtad entre empresas y personas. Los despidos, las reducciones de personal, las restricciones presupuestarias y la pérdida de estabilidad laboral han deteriorado la confianza recíproca. Como producto, los nuevos modelos de relaciones laborales dejan de lado el concepto de carrera para toda la vida, de trabajo estable y de lealtad hacia una sola empresa. En este marco, las personas buscan constantemente mejores oportunidades en el mercado, y el corto plazo pasa a reemplazar el largo plazo.

De esta manera, vemos cómo, a partir de las condiciones antedichas, hoy en día, el contexto laboral construye vínculos laborales más precarios, desde y a partir de los cuales resulta más fácil “entrar y salir” de las relaciones que allí se establecen. Sin embargo, se trata de factores que pueden explicar, en parte, el fenómeno de la rotación que advertimos en las organizaciones, pero sobre el que resulta más difícil poder plantear intervenciones.

III.3 ANALISIS DEL PROBLEMA DESDE UNA PERSPECTIVA GENERACIONAL

Existen ciertos eventos que moldean la construcción de valores y paradigmas de cada generación: “una generación se define por un conjunto de valores compartidos, percepciones y modos de acercarse y observar la realidad” (Cuesta, M. et Al, 2010). Actualmente existe una nueva generación que comienza a tomar mayor protagonismo en las estructuras de las organizaciones: la generación de los “*Millennials*”. Esta generación, con fuertes influencias de un paradigma posmoderno, considera el trabajo como un medio para su propio desarrollo, por lo que el hecho de realizar tareas interesantes y creativas son factores que construyen valor como propuesta.

M.Cuesta en el artículo “La nueva generación y el trabajo” (Cuesta, M. et al, 2010) subraya que existe una tendencia en la nueva generación de *Millennials* que *privilegia la estabilidad en la*

empleabilidad por sobre la estabilidad en el empleo. Así, adquirir competencias y habilidades que otorguen “empleabilidad” se contraponen a los comportamientos conducentes a tener un empleo estable. Esta empleabilidad se consigue en la medida en que un trabajador puede salir de un empleo a otro para continuar nutriendo sus competencias.

El mismo artículo señala que una de las quejas más recurrentes por parte de las organizaciones tiene que ver con el alto nivel de rotación de sus jóvenes profesionales y con la poca fidelización que manifiestan hacia su empleo. Se considera que, por un lado, las empresas buscan personas con actitud, proactivas, fieles y comprometidas, y con disposición para implicarse en proyectos laborales, pero por el otro, la influencia de la posmodernidad empuja a estas nuevas generaciones a la búsqueda de propuestas desafiantes, ámbitos de realización y equilibrio entre vida personal y trabajo. Según la investigación allí desarrollada, entre los factores más importantes para evaluar un empleo se hallan: **clima laboral saludable** (de poca presión), **horario flexible**, **salario alto** y **prestigio del empleo**. Esto podría explicar por qué estas generaciones migran de un empleo a otro sin mayores reparos al recibir una mejor oferta salarial, más tiempo libre o actividades más interesantes.

Destacamos entonces las características más salientes de esta nueva generación de empleados en las que la búsqueda de ciertas condiciones de satisfacción configura el marco en que se relacionan con sus empleadores, apostando también a construir competencias más que a conservar un empleo.

Por otro lado, nos remitimos también a una investigación realizada por Gallup y citada por Andrés Hatum (2014) en su libro “Yrrupción” en la que se cuestiona si los integrantes de la generación “Y” son “particularmente exigentes, ambiciosos, y holgazanes desmotivados, o si la realidad es más compleja. Un factor que probablemente contribuye a que los empleados más jóvenes a menudo no tienen una imagen clara de lo que los hace felices. Es decir, suelen no poder encontrar lo que están buscando porque no tiene experiencia suficiente para saber qué es exactamente lo que quieren. Así, la falta de claridad personal puede influir en la falta de compromiso de la Generación Y” (Hatum A, 2014). Esto a la vez se articula con lo abordado anteriormente respecto a la motivación y el sentido del trabajo para las personas, pues este desconocimiento o falta de claridad interna presente en las nuevas generaciones –y en especial en sus primeros empleos, por su falta de experiencia-, puede redundar en conexiones más laxas con el empleo y una búsqueda de oportunidades congruentes con los propios intereses, deseos y habilidades, cuestión que puede no ser del todo sencilla si se parte de un “no saber”. Es factible, en este sentido, que el propio recorrido experimental de “conocer”, ganar nuevas experiencias y comenzar a “conocerse” marque también estos caminos iterantes de “entradas y salidas” a partir de las que los nuevos empleados –y también nuevas generaciones-

intentan descubrir qué es lo que verdaderamente desean hacer en el plano laboral, y qué es lo que los motiva.

Atender a las preferencias generacionales puede resultar entonces un aspecto a tener en cuenta si pensamos en cómo hacer frente a la construcción de vínculos más duraderos con la organización. En este sentido, en este trabajo de investigación nos interesará identificar si existen tendencias generacionales comunes que puedan marcar las preferencias de la población que estudiamos.

III.4 ANALISIS DEL PROBLEMA DESDE EL “ENGAGEMENT” Y SUS DIMENSIONES.

En el artículo “*Talent Walks: why your best employees are leaving*” (Gallup 2018), se afirma que fomentar el *engagement* es una de las mejores formas de disminuir la rotación de personal, y en esta línea, enfatiza que los empleados que tienen un alto talento, pero que no están “*engaged*” se encuentran entre los más propensos a rotar de empleo. En este sentido, lo que destaca este artículo es que cuando los mejores empleados no están “*engaged*”, son tan proclives a dejar la organización como aquellos que poseen baja performance o que están insatisfechos con su trabajo. Lo que sugieren al respecto, es que, es factible que los empleados de mayor talento tiendan a tener altas expectativas sobre sus espacios de trabajo, a la vez que poseer una mayor disponibilidad de oportunidades laborales en donde sea posible crecer y desarrollarse, como así también la posibilidad de ir a aquel lugar en el que sus dotes sean apreciados y recompensados con mayor asiduidad.

Sabemos que una fuerza laboral motivada es clave para alcanzar los resultados que el negocio espera y en tal sentido, es un trabajo ineludible atender las expectativas y el vivenciar de los individuos que se hallan dentro de la empresa. El estado emocional de las personas es el filtro a través del cual se trabaja, se produce y “se hace” dentro de las organizaciones.

La elección del término *engagement*, no ha sido casual, sino que está fundada en el peso que este concepto polisémico nos ofrece. La complejidad de este anglicismo engloba distintas connotaciones que contemplan componentes actitudinales y comportamentales de las personas en el trabajo: involucración, compromiso, pasión, entusiasmo, esfuerzo, energía, para mencionar algunas de ellas.

Kahn, es el primer autor que habla de *engagement* en 1990. En su artículo “*Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*” del *Academy of Management Journal*, explicaba el *engagement* personal como el aprovechamiento que hacen los miembros de una organización de sus roles de trabajo. En esos roles, las personas se expresan a nivel **cognitivo, físico, mental y emocional**. (Citado en Saks, A, 2006).

Puede decirse que el término *engagement* está conectado con el compromiso y el contrato psicológico en el que se basa la relación laboral. Los resultados que derivan del incremento y buen funcionamiento del *engagement* abundan en la literatura existente: su presencia alimenta la satisfacción laboral, incrementa el rendimiento, y por ende el retorno a los accionistas. Su ausencia fomenta la rotación de personal o el deseo de hacerlo, la búsqueda de alternativas laborales y el ausentismo. (Rafferty A, et al., 2005) El “compromiso” es uno de los conceptos más hermanados con el *engagement*. En él se incluyen a la vez 5 factores¹ sobre los que la literatura ha generado distintos desarrollos, considerando sus diversas acepciones, a saber:

- **Compromiso afiliativo:** se conforma cuando los **valores e intereses** de una organización son **afines** a los de sus empleados, quienes se sienten a la vez parte del ambiente que la empresa crea. Es aquel que se sostiene en el “orgullo”, en el sentido de pertenencia y en la identificación con el proyecto que se encara. Podemos pensar que está relacionado con la misión y propósito sobre lo que se está haciendo.
- **Compromiso asociativo:** ser miembro de la organización brinda privilegios que impactan en el **status y estima de los empleados**. Puede tener que ver con la pertenencia, al igual que el caso anterior, pero a esto se le añade el nombre y prestigio de estar o ser un “asociado” a la compañía.
- **Compromiso moral:** aquel que se constituye en base a una responsabilidad recíproca (también vinculada a lo normativo). Esta dimensión es la que encarna la conducción de la organización y la empresa en sí misma, porque tiene que ver con cómo la organización se vincula con las personas (esfera relacional), cómo éstas perciben el trato que reciben por parte de la organización, y cómo se construye **reciprocidad** a través de ello.
- **Compromiso afectivo:** se conforma cuando los empleados encuentran **satisfacción** en su trabajo y entorno laboral, dentro de un ambiente satisfactorio, que propicia la sensación de percibirse acogido afectivamente.
- **Compromiso instrumental (estructural):** es aquel que deriva del hecho de que los empleados se perciben dentro de un intercambio equitativo mediante el que las partes se benefician en un sentido material. En este caso sí el término más apropiado sería *commitment* más que *engagement* porque alude más bien a la **conveniencia**. Dentro de esta dimensión aparece el salario o la simple conveniencia por algún atributo que configura

¹ Estos factores son una síntesis a la que se hace mención en un trabajo de investigación sobre buenas prácticas de Recursos Humanos en el sector de la salud: Anne Marie Rafferty Jill Maben Elizabeth West Dilys Robinson; What makes a good employer? International Council of Nurses 3, place Jean-Marteau 1201 Geneva Switzerland. P.45

una relación costo-beneficio. Según esta acepción del compromiso, el vínculo con la empresa está fundado en una ventaja que resulta instrumentalmente beneficiosa.

Sin embargo, el término *engagement* no es equiparable a compromiso, pues si bien lo incluye dentro de su definición, no se limita meramente a él. En el artículo "*The meaning of employee engagement*" (William H. et al, 2008), se describen 3 elementos constitutivos e implicados en su definición:

El **engagement como estado psicológico**: estado que en la práctica puede ser observado a partir de indicadores tales como la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional, el *empowerment* psicológico (entendido como la posibilidad de tener responsabilidad, autoría, control y eficacia por sobre lo que la persona realiza) y la involucración con el trabajo (este último ítem abarca no solo el *engagement* con la tarea sino también el compromiso con el trabajo). Así, el *engagement* como estado tiene un fuerte tono connotativo afectivo que conlleva altos niveles de implicación subjetiva integral ("presencia del *self*") con el trabajo y con la organización, acompañados de una energía positiva. Todo esto confluye en la identidad de los sujetos "*engaged*". El **engagement como comportamiento**: aquí se contemplan los comportamientos que incluyen a la innovación, la iniciativa, la búsqueda proactiva de oportunidades que permitan contribuir más allá de los marcos de referencia conocidos, esperados o explícitamente requeridos. Toma protagonismo aquí otro concepto anglosajón que es el de "*extra role behavior*"- y sus conceptos asociados: OCB (*organisational citizenship behavior*), *role expansión*, *personal initiative*-. En este marco, el *engagement* aparece vinculado con aquellos comportamiento discrecionales y voluntarios que son considerados esenciales para el éxito de la organización, pero que no están formalmente definidos como parte del trabajo –y que por lo tanto tampoco están explícitamente premiados o tienen un reconocimiento formal-. Forman parte de lo que se conoce como "ofrecer la milla extra" ("*going the extra mile*"). Se trata de un "hacer" fuera de lo usual y de lo que ordinariamente se espera. Como parte de la expansión del rol, puede implicar desempeñar tareas fuera de él, atendiendo a un espectro más amplio y alejado de lo corriente. Se trata de aquí de un comportamiento proactivo, que emerge por la propia iniciativa del sujeto para servir a un propósito fuera de sí mismo y orientado a la estrategia y los objetivos de la organización. **Engagement como rasgo**: se piensa aquí en una disposición natural de algunos individuos que tienden a experimentar el trabajo de una manera positiva, activa, enérgica, entusiasta. Esto incluye la búsqueda proactiva de escenarios o ámbitos en los que se puedan poner en juego estas características.

Vemos a través de este desarrollo conceptual cómo el *engagement* abarca no sólo la implicación y compromiso de los sujetos para con el trabajo que desempeña, sino que comprende también las **emociones** (*engagement* como estado) y los **comportamientos** (*engagement* como

comportamiento), complementariamente al aspecto **constitucional o intrínseco al individuo** (*engagement* como rasgo).

Por lo anteriormente dicho, podemos ver que las investigaciones que se han realizado sobre *engagement* no solo se han centrado en la tarea sino también todo lo relativo a las condiciones en las que ella se desarrolla. Así, consideramos importante poder analizar cuáles son las características relativas a la tarea que realiza la población que estamos estudiando, como también el contexto y las condiciones en las que ella se despliega, y cómo esto es percibido y vivenciado por los empleados.

A los fines de arrojar luz, investigar y listar los factores que generan *engagement* dentro de una organización, nos apoyaremos en una investigación realizada por A.Saks (2006), quien a la vez retoma las investigaciones de Kahn y otros autores que han estudiado el *engagement*, y plantea que existen ciertos antecedentes y consecuencias en torno a él. El nivel de *engagement* aparece en este artículo como un predictor del desempeño de los empleados, así como también del éxito organizacional. El texto toma a Kahn y Maslach, quienes construyeron un modelo identificando las condiciones psicológicas necesarias para generar *engagement*. Estas son: el significado o importancia (*meaningfulness*), la seguridad (*safety*) y la disponibilidad (*availability*). En pocas palabras, estos autores plantearon que los trabajadores generaban mayor *engagement* con sus empleos cuando se los proveía de situaciones en las que existían condiciones de **importancia psicológica, seguridad psicológica y disponibilidad psicológica**. Saks complementa este modelo con la Teoría Social del Intercambio (*Sotial Exchange Theory- SET-*), que establece que las obligaciones se generan a partir de una serie de interacciones entre las partes que están en un estado de interdependencia recíproca, a partir de ciertas “reglas de intercambio”. Estas reglas de intercambio usualmente implican una reciprocidad tal que, las acciones de una parte, conducen a acciones o respuestas de repago de la otra parte. De esta manera el *engagement* se configura como una relación de doble camino entre los empleados y los empleadores. Una forma que tienen los empleados de repagar a la organización es a través de su nivel de *engagement*. Así, cuando los empleados reciben las condiciones psicológicas a las que aluden Kahn y Marshal, se sienten luego obligados a responder o repagar a la organización con mayores niveles de *engagement*. Por ende, el monto de recursos cognitivos, emocionales y psicológicos que un individuo puede involucrar en la performance de su rol laboral es contingente y depende de los recursos económicos y socioemocionales que la organización le provee.

En este contexto conceptual, A.Saks, en la investigación relatada en el artículo citado, se plantea establecer el grado de relación existente entre los **antecedentes** (o promotores) de *engagement* (laboral u organizacional) y los comportamientos o **consecuencias** derivados de estos.

Así los **antecedentes del *engagement*** que plantea son:

- Las **características del trabajo**: la importancia psicológica puede ser alcanzada a partir de las características de aquellos trabajos que proveen tareas desafiantes, variedad, uso de diferentes habilidades, uso de su discreción personal y de la oportunidad de generar contribuciones importantes. Así, desde la teoría social del intercambio, se crea la hipótesis de que aquellos empleados que son provistos de trabajos ricos y desafiantes se sentirá obligados a responder con mayor nivel de *engagement*. Por tal motivo las características del trabajo pueden estar relacionadas positivamente con el *engagement* con el trabajo y el *engagement* con la organización.
- **Reconocimiento y recompensas**: Kahn reportó que las personas varían su nivel de *engagement* en función de los beneficios percibidos que reciben al ejercer su rol. En términos de la teoría social del intercambio el planteo sería que cuando los empleados reciben reconocimientos y recompensas por parte de sus organizaciones se sienten más obligados a responder con mayores niveles de *engagement*. Por ello, las recompensas y el reconocimiento pueden estar positivamente relacionadas con el *engagement* con el trabajo y con la organización.
- **El soporte organizacional y de la supervisión que se percibe**: se relaciona con la seguridad psicológica que emana de sentirse capaz de ejercer la función sin sentir que pueden haber consecuencias negativas. Los entornos laborales en los que existe este soporte le permite a sus miembros probar y experimentar nuevas cosas, e incluso fallar, sin temor a las consecuencias. De esta forma, cuando los empleados creen que sus organizaciones se interesan acerca de su bienestar, son más propensos a cumplir con sus obligaciones con la organización, incrementando su nivel de *engagement*. Adicionalmente, los supervisores de primera línea resultan especialmente importantes para crear *engagement* o *disengagement*.
- **La sensación de recibir un trato justo y equitativo (*distributive and procedural justice*)**: cuando los empleados perciben que sus organizaciones son justas, son más propensos a sentirse obligados a actuar de manera recíproca, actuando de manera justa en el desempeño de sus funciones, con un mayor nivel de *engagement*.

El estudio muestra una **correlación positiva entre el *engagement* de los empleados y (a) la satisfacción laboral, (b) compromiso organizacional y (c) comportamiento cívico organizacional; y negativamente relacionado con (d) las intenciones de renunciar o abandonar el empleo.**

Así, el *engagement* con el trabajo y con la organización funciona como un mediador entre los antecedentes y las consecuencias arriba detalladas.

Como último punto, que surge de lo desarrollado anteriormente, vemos que el liderazgo resulta también un factor influyente dentro de las organizaciones para generar *engagement*. Nos detendremos a continuación sobre este último factor.

III.5 ANALISIS DEL PROBLEMA DESDE EL LIDERAZGO.

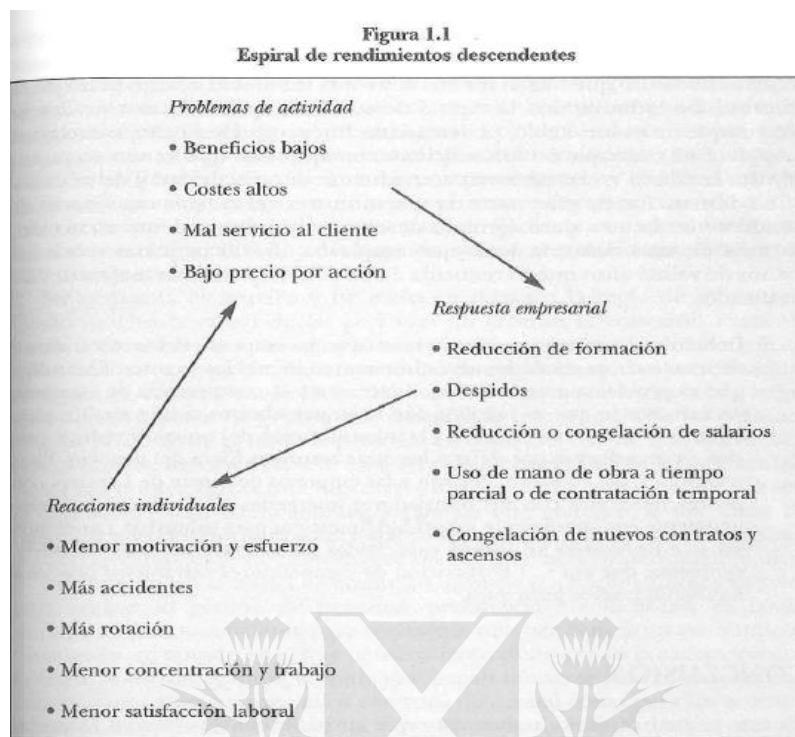
Los líderes juegan sin duda un papel clave en la conformación del *engagement*, pues son quienes tienen la función de “apalancar” o “drenar” a las personas de sus equipos y/o la organización (Adam Grant, 2013).

Un informe de la consultora Gallup indica que las personas no renuncian a sus trabajos, sino a sus jefes. Otro artículo reciente de la misma consultora expresa que los *managers* por sí solos son responsables en un 70% del nivel de *engagement* que se produce en sus equipos. (Gallup, *Designing the Employee Experience to improve whorkplace culture and drive performance*).

Por otro lado, Jeffrey Pfeffer en “La Ecuación Humana: cómo diseñar y dirigir empresas de alto rendimiento” (Pfeffer J, 1998) indica que las altas tasas de rotación pueden ser explicadas por el trato que reciben las personas dentro de las empresas y que una gestión de personal inadecuada crea una “espiral en picada”. El cuadro que incluimos debajo es ilustrativo de esta situación en la que se ven concatenados los problemas de las empresas, las reacciones de los individuos y las respuestas empresariales.

Universidad de
San Andrés

GRAFICO 8



Según el autor “una empresa con problemas de beneficios, costes o precio por acción actúa inmediatamente para elevar sus beneficios y reducir sus costes. Dado que los costes laborales son los que se pueden cambiar más fácil y rápidamente, las siguientes acciones son comunes: la formación se recorta; los pagos se congelan o se frenan; los ascensos se suspenden; el uso de ayuda temporal o a tiempo parcial se incrementa; se despide personal o se le obliga a trabajar menos horas. De forma lógica e inevitable, estas medidas reducen la motivación, la satisfacción, la lealtad a la empresa y las intenciones de permanecer en ella, al tiempo que se centran en el trabajo (en contraste con la discusión de rumores o de las quejas compartidas con los compañeros de trabajo). Recortar la formación significa recortar el desarrollo y la difusión de habilidades y conocimientos. La atención centrada en la insatisfacción en el trabajo puede crear un clima en el que florezcan los accidentes laborales, los costes de compensación y un pobre servicio al cliente. Pero un mal servicio al cliente, unas altas tasas de accidentes, una rotación aumentada y el absentismo afectan de manera adversa a las ventas, los beneficios y los costes, por lo que el ciclo continúa”. (Pfeffer J, 1998).

Teniendo en cuenta que estas decisiones quedan en manos de los líderes de la organización, es pertinente pensar en el impacto que posee el estilo de gestión y el liderazgo que prima en la organización a la hora de entender el rendimiento y comportamiento, tanto de los individuos, como el de la organización en su conjunto. El autor enfatiza que aún empresas de reconocida trayectoria

han atravesado estas dificultades y que no son suficientes las empresas que tienen un punto de vista centrado en las personas como fuente de su actividad y de su éxito.

Por lo tanto, analizar el estilo del liderazgo de la organización en general, como aquel imperante en cada una de las tiendas en particular, puede ayudarnos a entender si este factor posee injerencia en la posibilidad de generar mayores o menores niveles de *engagement*, y, en consecuencia, con mayores o menores niveles de rotación.

Por lo expuesto anteriormente podemos dar cuenta de que la satisfacción laboral resulta un elemento necesario para la obtención de ventajas competitivas y diferenciales para las organizaciones. Siguiendo a Pfeffer J, en el artículo citado anteriormente, “La forma en que los líderes diagnostican y piensan sobre condiciones competitivas y oportunidades de negocio afecta la forma en que las empresas gestionan su personal, afectando también como consecuencia los resultados económicos” (...) “Las buenas prácticas de gestión de personal logran altos niveles de dedicación y rendimiento, de habilidades, motivación y lealtad, lo que en consecuencia produce buenos resultados.”(Pfeffer J, 1998).

Tengamos en cuenta que en la actualidad “ya no se trabaja solo por el salario. Hay mucho más detrás de la tarea, y es justamente ese cambio en la relación de la persona con su quehacer el que también forma una expectativa de relación con la autoridad diferente. (...) generaciones presentes en las organizaciones buscan entender el **sentido** de sus tareas como condición para poder desplegar sus habilidades y compromiso en ellas, quiere decir que lo que necesitan no es una autoridad por encima de ellos que presione para el mejor resultado. En la medida en que entiendan el para qué, ellos mismos se sienten responsables del resultado”. (Cao, M. et al)

Aparece así el concepto de “Experiencia Empleado”, íntimamente ligado al *engagement*, ya que nos brinda una orientación acerca de cómo vivencian los empleados su relación, no sólo con la tarea o puesto de trabajo, sino con la organización en su conjunto. Esto a la vez es lo que alimenta o socava la imagen de la “Marca Empleadora”.

III.6 ENGAGEMENT Y EXPERIENCIA EMPLEADO.

De acuerdo a un informe de la consultora Gallup, “todos los momentos individuales de la experiencia de un empleado influyen en cómo se siente un trabajador sobre el propósito, la marca y la cultura de un empleador. Estos sentimientos afectan directamente el compromiso, la retención, el desempeño y el desarrollo de los empleados. (...) La experiencia del empleado también puede influir en la decisión de un empleado de volver a un empleador anterior y en su probabilidad de

recomendar una organización a otras personas de alto talento, lo que afecta la reputación de la organización y la adquisición de talento. Las experiencias de los empleados de clase mundial atraen a los mejores talentos a través de una sólida marca de la empresa, impulsan un alto rendimiento a través de relaciones significativas entre los gerentes y los empleados y crean valiosos embajadores de la marca mucho después de que los empleados hayan dejado su organización. Las experiencias de los empleados de clase mundial también pueden hacer que los empleados elijan dedicar su carrera profesional a su organización, porque su organización les brinda la mejor oportunidad para desarrollar y mejorar continuamente su bienestar. Como resultado, mejorar la experiencia de los empleados debe ser una prioridad estratégica para todas las organizaciones". (Gallup, *Designing the Employee Experience to improve workplace culture and drive performance*).

Lo anterior nos permite dar cuenta del impacto e importancia del *engagement* en lo que conforma la cadena de valor de una compañía.

Caplan (2014) indicó que las organizaciones tienen 3 objetivos principales en los que hacer foco: la retención, el *engagement* y la innovación. Esto nos exige repensar la relación que establece la compañía con sus empleados y es aquí donde la Experiencia Empleado toma un lugar protagónico.

Pensar en el diseño de esta experiencia requiere poner al empleado en centro de la escena, empatizando con su contexto, necesidades y deseos. Para ello es preciso contemplar esta experiencia como un "viaje" que comienza antes de que el empleado ingrese a la organización. Las herramientas de *Design Thinking* pueden ser un marco de gran ayuda en el diseño de esta experiencia. En ella, el viaje que realiza cada empleado tiene varios "touchpoints" y la calidad de las experiencias que vivencia tiene influencia directa en su satisfacción, compromiso, *engagement*, y por tanto, en la performance.

Aplicando la metodología de *Design Thinking* en el diseño de esta experiencia las compañías logran un gran impacto en la lealtad, reputación de marca y rentabilidad. (Plaskoff. J, 2017)

Analizar entonces cuáles son estas instancias en las que el empleado va teniendo contacto o intercambio con la organización nos parece trascendente para poder entender cuáles son los momentos o espacios en los que el viaje "fluye" y cuáles son aquellos en los que se generan "fricciones".

Mapear e identificar estas interacciones o los *touchpoints* que mantiene el empleado con la empresa a lo largo de todo su ciclo dentro de ella puede ayudarnos a individualizar dónde se producen los "momentos de verdad", es decir, aquellos que develan construcción o destrucción de valor para el

empleado. Poder medir cuan satisfactoria es cada una de estas experiencias, nos exige conocer cuáles son las expectativas y prioridades de nuestros colaboradores al inicio, durante y al final de la relación laboral.

De acuerdo a la investigación que realiza Gallup (*Designing the Employee Experience to improve whorkplace culture and drive performance*) “la experiencia del empleado debe estar bien pensada y activada dentro de cada una de las etapas del ciclo de vida del empleado. Al igual que una experiencia del consumir, una experiencia negativa en el proceso puede crear problemas en todo el sistema”. Lo que plantea este artículo es que existen 7 etapas en el ciclo de vida de la experiencia empleado y ciertas necesidades básicas vinculadas con cada etapa que impactan en la calidad de dicha experiencia. Estas necesidades son:

- la calidad de la relación que un empleado tiene con su gerente
- la claridad de su papel
- el valor que aportan a su equipo
- el espacio y lugar donde trabajan
- cómo su trabajo afecta su bienestar general

Según el informe de Gallup el ciclo de vida del empleado consta de 7 las siete etapas críticas:

- 1- Atraer (*attract*)
- 2- Contratar (*hire*)
- 3- Estar “a bordo” (*onboard*)
- 4- Comprometerse (*engage*)
- 5- Llevar a cabo (*perform*)
- 6- Desarrollar (*develop*)
- 7- Salir (*depart*)

Estas son las etapas de la experiencia del empleado en las que los empleadores tienen la mayor influencia en la forma en que sus empleados los perciben. A través de estas etapas críticas, los empleadores pueden realizar esfuerzos específicos y aplicar las mejores prácticas para afectar el *engagement* de los empleados, el desempeño de los empleados y la adquisición de talentos: la capacidad de contratar grandes talentos en el futuro .

Lo que establece este informe es que “más importante que el ciclo de vida es la experiencia de los empleados: el viaje que las personas realizan con su organización y las interacciones que tienen con los gerentes y asociados en cada etapa del ciclo de vida de los empleados”.

En síntesis, hemos realizado un recorrido por distintos ejes de análisis orientados a entender el problema de la rotación de personal, buscando explicaciones sobre posibles causas. Entre ellas advertimos que existen variables que tienen que ver con el sentido del trabajo para las personas, la conexión de cada persona con el empleo y lo que cada una de ellas busca conseguir a través de él. En esta búsqueda de un sentido o meta puntual, las personas pueden ir generando recorridos, entrando y saliendo de las organizaciones como una forma de conocerse y generar experiencia. También hicimos alusión a factores contextuales que influyen en la generación de conexiones más laxas en torno a los empleos, producto de mayores niveles de flexibilidad dentro y fuera de la organización. Por otro lado, a nivel generacional, hemos visto que las nuevas generaciones ya no privilegian la estabilidad en el empleo, generando ello menor fidelidad con sus empleadores y mayores niveles de rotación.

Por último observamos que las prácticas de una organización, como así también el liderazgo imperante, puede influir en generar mayores o menores niveles de *engagement* con sus empleados, y en ello la experiencia que los empleados realizan al transitar por la organización (en sus distintos momentos) puede arrojar luz sobre los puntos que generan “fricciones” y que, por tanto, pueden fomentar la rotación de personas.

Por lo expuesto, y a partir de este análisis conceptual de la problemática planteada, intentaremos realizar una investigación de campo que nos permita identificar cuáles son las causas de la rotación de personal dentro de la organización que hemos elegido como objeto de estudio, y cuáles las que permiten fidelizar y generar *engagement* como una vía de consolidar el valor de la organización y su sustentabilidad.

Tomaremos la información obtenida a través de las entrevistas de salida, considerando los factores descritos en el párrafo anterior para poder entender cuáles son los factores que facilitan la retención de personal y cuáles alimentan su rotación; es decir, qué es lo que las personas valoran y qué puede resultar un obstáculo para continuar con la relación laboral.

III.7 CONCLUSIONES DEL MARCO CONCEPTUAL

Habiendo analizado el problema de la rotación desde diferentes perspectivas podemos sintetizar ahora algunas conclusiones que nos ayudan a entender la rotación del personal de los locales de SIX SA:

- 1- El conocimiento popular habla de la insatisfacción laboral como una de las causas principales de la rotación de personal, sin embargo, una mirada más profunda de los motivos que subyacen a una renuncia permite ver que existe un racional más complejo y extenso.
- 2- Nuestro abordaje plantea que el fenómeno de la rotación de personal puede ser abordado desde distintas esferas, y mencionamos tres ejes principales: uno relacionado al individuo (y el sentido que el trabajo tiene para sí), otro, el marco social (desde la perspectiva de la sociología del trabajo) –que incluye también lo generacional- y el entorno organizacional (dentro de este último consideramos el *engagement* y “la experiencia empleado” y el liderazgo como impulsores o detractores).
- 3- Para el individuo, el trabajo ocupa gran parte de su vida: además de permitir cubrir funciones básicas, funciona como forjador de identidad, cubriendo una esfera más trascendental. En la oportunidad de “hacer”, las personas van definiendo su “ser”, de allí que se intente encontrar un “sentido” en la labor o actividad que se está realizando, para definirse, descubriendo talentos y capacidades.
- 4- En el camino de forjar la propia identidad, quienes se insertan en el mercado laboral, y en especial las nuevas generaciones, necesitan realizar estos recorridos con “entradas y salidas” para conocer y “conocerse”, y descubrir qué es lo que los motiva.
- 5- Hablamos de un nuevo paradigma productivo “flexible”, que genera relaciones menos duraderas en torno a los empleos, permitiendo a las nuevas generaciones “entrar y salir” con mayor facilidad de un empleo a otro. La sociología del trabajo plantea que en el contexto laboral actual se ha deteriorado la confianza o lealtad recíproca entre empresas y empleados.
- 6- Las nuevas generaciones imponen a sus empleadores algunas condiciones de satisfacción, priorizando también entornos más flexibles y por sobre todas las cosas construir su propia “empleabilidad” en detrimento de la conservación de un empleo “de por vida”.
- 7- Generar *engagement* aparece como una solución de valor ante los problemas de rotación que se generan como consecuencia de todo lo anterior. La polisemia del concepto *engagement* nos lleva a hablar de compromiso en sus distintas acepciones (afiliativo, asociativo, moral, afectivo e instrumental) y pensarlo en sus distintas dimensiones (como estado psicológico, como comportamiento y como rasgo intrínseco presente en los individuos).
- 8- Existen ciertos antecedentes o causas que ayudan a generar *engagement* (las características del trabajo, el reconocimiento y las recompensas, el soporte organizacional y de la supervisión que se recibe, la justicia y la equidad distributiva) habiendo una correlación

positiva entre dichos antecedentes y la satisfacción laboral y el compromiso organizacional; y una correlación negativa con las intenciones de renuncia.

- 9- Los líderes a menudo juegan un papel clave en la conformación del *engagement*, tanto en su aumento como en su disminución. El liderazgo imperante en la organización puede ayudarnos a entender el rendimiento y comportamiento de los individuos y de la organización en su conjunto, y la injerencia de ello en los niveles de rotación.
- 10- Entender la “experiencia empleado” en su “viaje” por la organización nos permite entender cómo los empleadores –a través de sus prácticas- influyen, apalancando o drenando el *engagement*.

IV. INVESTIGACION DE CAMPO

IV.1 Metodología de Relevamiento.

Teniendo en cuenta esta información, pasaremos a detallar la **metodología** que aplicamos para investigar el problema que abordamos en este trabajo, la cual puede resumirse en dos ejes:

- Por un lado analizar las causas que han dado lugar a la rotación de personal. Para ello tomaremos como parámetro las **entrevistas de salida** que se han realizado en los últimos tres años (2017 a 2021) en la compañía -ver Anexo 1-.
- Por otro lado, nos interesa también investigar cuáles son los motivos que retienen o generan fidelidad en la población de estudio. Para cubrir este objetivo realizamos una **encuesta** que indaga acerca de dichas **motivaciones**, así como también una medición de cuál es el nivel de *engagement* actual. Es importante considerar en este punto que, estamos hablando de dos poblaciones diferentes, pues las entrevistas de egreso corresponden a personas que trabajaron en la organización en los años 2017, 2018 y 2019, y la encuesta a la que hacemos referencia fue realizada en diciembre de 2021. No obstante estas diferencias y distancia temporal, consideramos que esta medición puede aportarnos información valiosa para conocer qué variables pueden incidir en la permanencia en el empleo, en pos de alcanzar el tiempo mínimo de permanencia que persigue la Dirección de SIX S.A.

IV.2 Presentación y Análisis de la Información de Campo.

a) Entrevistas de Salida: medición de bajas y motivos de egreso.

La compañía venía administrando entrevistas de salida que tomaremos como fuente para este trabajo, en las que se medían e indagaban las causales de cada egreso. Para la elaboración de estas encuestas se establecieron una variedad de motivos, y ante cada renuncia se concretó una entrevista. Los motivos que se incluyen como causales son: salario, beneficios, perspectiva futura,

relación con el superior, condiciones de seguridad, clima de trabajo, desafíos y metas, relación con el equipo, capacitación y entrenamiento, excesiva carga horaria, trabajar fines de semana, problemas de salud, estudios, viajes, motivos personales, mejor empleo, y otras causas.

Cada entrevistada completó la entrevista indicando cuál/es ha/n sido el/los factores determinantes de su egreso, pudiendo elegir hasta 3. En este último caso, el valor total se distribuye entre las distintas causales elegidas. Además de realizar una encuesta sobre los motivos de egreso se realiza una entrevista semi estructurada para ahondar en la información aportada.

A continuación vemos las mediciones relevadas en los últimos 3 años como determinantes para los egresos (voluntarios) de la población de las tiendas, ordenadas según su mayor o menor incidencia:

Año	2017	2018	2019	TOTALES
Desafíos y metas	20	26	14	60
Trabajar fines de semana	22	21	15	58
Mejor empleo	22	14	17	53
Viajes	21	17	4	42
Perspectiva futura	11	13	16	40
Motivos personales	16	14	10	40
Estudios	3	19	12	34
Clima de trabajo	19	9	2	30
Relación con el supervisor	18	8	1	27
Otros	10	6	8	24
Sueldo	3	6	13	22
Beneficios	2	3	4	9
Excesiva carga horaria	2	5	2	9
Problemas de salud	3	3	1	7
Relación con el equipo	0	5	0	5
Capacitación y entrenamiento	0	1	0	1
Condiciones de Seguridad	0	0	0	0

Esta tabla detalla la frecuencia con que las personas mencionan los motivos de egreso. En función de los datos anteriores, hemos establecido un agrupamiento de los motivos que tienen una muy alta, media, baja y muy baja incidencia, en el cual puede apreciarse que los factores más influyentes tienen que ver con condiciones relativas al trabajo realizado (que directa o indirectamente promueve la búsqueda de un mejor empleo).

Luego continúan motivos que podemos agrupar dentro de una categoría de “cuestiones personales” (viajes, estudios, y otros motivos personales), seguidos de motivos vinculados a “clima y relaciones”

y “mejores condiciones o acuerdos de trabajo”. En el extremo inferior del listado encontramos motivos variados de muy baja incidencia.

Desafíos y metas	60	13,7%	
Trabajar fines de semana	58	13,3%	Mejor empleo
Mejor empleo	53	12,1%	
Viajes	42	9,6%	
Perspectiva futura	40	9,2%	Cuestiones personales
Motivos personales	40	9,2%	
Estudios	34	7,8%	
Clima de trabajo	30	6,9%	
Relación con el superior	27	6,2%	Clima y relaciones
Salario	22	5,0%	
Beneficios	9	2,1%	
Excesiva carga horaria	9	2,1%	
Problemas de salud	7	1,6%	
Relación con el equipo	5	1,1%	Mejor <i>work arrangement</i>
Capacitación y entrenamiento	1	0,2%	
Condiciones de seguridad	0	0,0%	

Respecto a los **motivos de egreso**, podemos inferir algunas conclusiones que se desprenden de la lectura de los indicadores presentados, a las que añadiremos información cualitativa relevada en las entrevistas realizadas y de las que no tenemos una medición taxativa pero sí el aval de la experiencia y de haber sido parte de la organización, trabajando en esta problemática.

- Entre los motivos más mencionados, encontramos los siguientes: “**trabajar fines de semana**”, “**desafíos y metas**”, “**mejor empleo**”. Una lectura detallada de las entrevistas realizadas permite entender que estos motivos están íntimamente relacionados: el trabajo en las tiendas fue visto por las entrevistadas como un empleo en el que se dificulta conciliar vida personal - trabajo. El hecho de trabajar fines de semana suele ser percibido como una carga difícil de sostener en el tiempo, y quienes han tenido la oportunidad de conseguir un empleo de lunes a viernes –a veces por un salario más bajo- han tomado la oportunidad como un “mejor empleo”. Por otro lado, las metas y desafíos de la tarea en sí no han sido lo suficientemente atractivas como para retener a quienes encontraban otras alternativas.

- **“Perspectiva futura”** aparece también como un motivo de los más mencionados, (aunque debajo de los señalados anteriormente), que también se encuentra relacionado con lo explicitado en el párrafo anterior.
- **“Estudios”** es otro de los motivos que se menciona con cierta frecuencia. Los horarios rotativos no siempre resultan “ordenadores” para aquellas personas que estudian. Si bien existe una política interna en la que, quienes estudian cuentan con un franco fijo, y la posibilidad de conservar al menos dos días de la semana con horario fijo, lo cierto es que no siempre se puede respetar este esquema. La dinámica de los locales a veces hace que el *staff* tenga que adaptar sus horarios para cubrir ausentes, u otros requerimientos (Ej. Días de promoción que pueden exigir una dedicación horaria más amplia que la habitual). Podría pensarse que sería una de las causas más fáciles de resolver, pensando en orientar la búsqueda a personas que no se encuentren cursando estudios. Sin embargo, el perfil ideal del puesto incluye a la formación académica como un aspecto ponderado por la Dirección. Tal como fue señalado en la presentación del caso, para la Compañía, contar con estudios no solo aporta un valor diferencial a las exigencias del puesto, sino que también permite pensar en una oportunidad de carrera futura dentro de la estructura de la organización. De todas maneras, y tal como se ha explicitado al comienzo, es un aspecto del perfil del puesto que se ha ido flexibilizando a lo largo del tiempo, por las dificultades que se generaban al momento de atraer y reclutar candidatas.
- En el año **2017** vemos que el motivo **“relación con el superior”** es una razón que toma prevalencia. Analizando las entrevistas realizadas durante dicho año, advertimos que en tal lapso existían problemas con algunas de las Encargadas y Supervisoras de las tiendas. Muchos de los egresos referían que no podían trabajar a gusto con quienes las lideraban, ya sea por malas formas, malos tratos o diferentes descuidos a nivel vincular. Esto fue modificándose con el rediseño de los equipos, y, con el tiempo, dejó de ser un motivo de renuncia de los mencionados con más frecuencia.
- Asimismo, y como motivo asociado, en 2017 también es mencionado el **“clima de trabajo”** como una de las razones de renuncia aludidas. Podemos inferir que el liderazgo sin duda ha impactado en el clima de trabajo, pues, tras las modificaciones que se realizaron en los equipos, ambas variables redujeron sus valores conjuntamente.
- En el año **2019**, el motivo de egreso **“viajes”** se reduce sustancialmente. En dicho año el país sufrió una devaluación del 38% en sus divisas, la evolución del tipo de cambio oficial tuvo un gran cimbronazo el día posterior a las PASO (elecciones), y se estableció un cepo

cambiarlo. Es factible pensar que con una creciente inflación, el nivel adquisitivo de los empleados haya mermado, y por tanto, los viajes, encarecidos, dejaron de ser una razón para abandonar el empleo.

- Otro dato significativo aparece en el mes de enero de 2019. Aquí merece mencionarse que, para fines de 2018, la firma comenzó a instrumentar un cambio en el esquema de comisiones que percibían las empleadas de las tiendas, tanto vendedoras como encargadas. Antes de octubre 2018, las comisiones percibidas representaban un 1% de la venta neta individual, y un 0,83% para las Encargadas y Sub Encargadas. De la mano de la reestructuración que emprende el negocio, también se decide establecer un cambio en el esquema de comisiones, creando una escala, con porcentajes alineados a metas cumplidas. De esta manera, quienes no alcanzaban las metas comerciales establecidas comenzaron a ver reducidos sus ingresos. Este cambio generó que la variable “**suelo**” comenzara a aparecer en las entrevistas de egreso como una de las razones esgrimidas.
- “**Capacitación y entrenamiento**” no es un motivo mencionado en las entrevistas de egreso, al igual que “**condiciones de seguridad**”. La firma ha invertido en la formación de su *staff*, en temáticas tales como: metodologías de venta, manejo de objeciones, entrevistas de *feedback*, manejo de equipos, entre las más significativas. También se han realizado diversas capacitaciones en seguridad e higiene con miras a generar espacios de trabajo seguros.

De toda la información que hemos ido volcando hasta aquí, y considerando lo analizado en nuestro marco teórico, podemos realizar los siguientes **insights**:

Vemos como, adicionalmente al efecto de la presencia de un factor generacional (producto de la prevalencia de una población que en su gran mayoría pertenece a la generación de los “*millennials*”) que hemos desarrollado en nuestro marco teórico, la rotación también se ve facilitada por lo aludido en el artículo de Saks en relación a los antecedentes promotores del *engagement*.

En relación a las **características del trabajo**: advertimos que existen características, en el diseño de los puestos de trabajo y las condiciones en las que las tareas se llevan a cabo, que afectan negativamente y como principal motivo a quienes deciden abandonar la empresa. En este sentido, la flexibilidad (y disponibilidad) requerida para trabajar en horarios rotativos, que incluyen los fines de semana como días laborables, hace que estas posiciones no siempre resulten del todo atractivas para quienes necesitan un esquema horario más organizado, a la vez que una conciliación del trabajo con la vida personal –tenemos en cuenta aquí que uno de los motivos de egreso

principalmente mencionados por esta población, es el hecho de trabajar los fines de semana-. Esto hace más difícil para la empresa el trabajo de fidelización de estas empleadas.

Asimismo, los desafíos y metas vinculados al trabajo aparecen como otro componente de los más mencionados, el cual nos permite reflexionar sobre lo que hemos desarrollado en el marco teórico sobre la conexión y el sentido del trabajo para las personas. En relación a esto, lo que se escucha en las entrevistas (de ingreso y egreso) es una percepción del trabajo como un medio para obtener un fin - vertiente transaccional del compromiso-, y no un fin en sí mismo (no existe un sentido asociado al trabajo). El trabajo o tarea realizada no se conecta de manera trascendental con los proyectos o el desarrollo de la persona que ocupa el puesto, lo que da lugar a la búsqueda de otras alternativas. Esto mismo es también aludido por Saks en cuanto a los antecedentes del *engagement* cuando habla de la importancia (*meaningfulness*) como condición necesaria y a las características del trabajo. Posiblemente estamos frente a una tarea cuyas características no son percibidas como proveedoras de mayores desafíos o variedad en lo que refiere a la puesta en práctica de habilidades y capacidades. En palabras de Melina Cao podríamos hablar de un “sentido” que no necesariamente está alineado a los propósitos de esta población, y, en palabras de Pattakos, podríamos hablar de un “hacer” que no se conecta o no define fácilmente el “ser”. Así, al no darse las condiciones psicológicas requeridas, es dable esperar menor *engagement* y por ende mayor rotación.

El **soporte de la supervisión y de la organización** también ha demostrado ser una causal de peso identificada en nuestro relevamiento, elevando los índices de renuncia cuando estos factores surgen como variable problemática en los locales. El soporte organizacional y de la supervisión es uno de los antecedentes que refiere Saks al hablar de los antecedentes del *engagement*. En este sentido, podemos corroborar que la supervisión de primera línea resulta importante para generar mayores niveles de *engagement*, y que cuando esta falla la rotación crece.

Otro de los antecedentes a los que alude Saks al hablar de *engagement* es **el reconocimiento y las recompensas**. Según la teoría social del intercambio a la que el autor hace referencia, cuando los empleados no reciben el reconocimiento o recompensa esperada, el nivel de *engagement* decrece, y por tanto aumenta la intención de abandonar el empleo. En nuestro caso vimos cómo ha impactado en los índices de renuncia la modificación del esquema comisional en el año 2019 (analizando el porcentaje de renuncias que indicaron la variable “sueldo” como causal). Este cambio en las condiciones contractuales pudo haber también representado un quiebre en el contrato psicológico, incrementando el nivel de insatisfacción y promoviendo las renuncias consecuentemente.

b) Encuesta de *engagement* en la población de las tiendas.

Hasta aquí hemos ido haciendo un recorrido sobre las causas de egreso que fomentan la rotación de personal en las tiendas. Ahora, nos interesa relevar cuál es el nivel de satisfacción laboral y de compromiso organizacional, tratando de identificar qué aspectos generan, en la población en estudio, aquello que fuimos definiendo en el marco teórico como “*engagement*”, (y sobre los que podríamos apalancarnos para fortalecer la retención (y disminuir la rotación).

Siguiendo la estructura de la investigación realizada por A. Saks, nos propusimos indagar e identificar, a través de una encuesta al personal que trabaja actualmente en las tiendas (la encuesta fue realizada en Diciembre 2021), cómo performan los antecedentes o drivers del *engagement*, qué es lo que valora esta población y, también, cuál es su nivel de *engagement* con el trabajo y con la organización.

Para la elaboración de esta encuesta, tomamos como referencia la propuesta de A. SAKS (2006) en su investigación, buscando evaluar:

- *Engagement* con la **tarea**
- *Engagement* con la **organización**
- Percepción en torno a las características del **trabajo**
- Percepción de la **equidad y trato justo** dentro de la organización
- Percepción sobre la **supervisión** recibida
- Percepción del **reconocimiento y las recompensas** existentes
- Satisfacción laboral
- Compromiso organizacional

(*ver encuesta en ANEXO 2).

Del total de encuestas enviadas (131), 103 personas respondieron y 28 no lo hicieron. Al ser una encuesta anónima no fue posible acceder a las causas de esta negativa. No obstante, el índice de respuesta del 79% resulta aceptable.

El cargo ocupado de quienes participaron de la encuesta se distribuye en los siguientes porcentajes:

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Soy Vendedora	46.60%	48
Soy Encargada- Sub Encargada	39.81%	41
Prefiero No Contestar	14.56%	15
Total de encuestados: 103		

La distribución según zona geográfica es la siguiente:

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
CABA o GBA	52.43%	54
Interior/exterior del País	47.57%	49
Total de encuestados: 103		

Por último, la antigüedad en el puesto de trabajo de las encuestadas es la siguiente:

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
0 a 2 años	22.33%	23
2 a 5 años	38.83%	40
Más de 5 años	38.83%	40
Total de encuestados: 103		

Con fines prácticos, hemos decidido agrupar las respuestas en tres bloques: los primeros dos destinados a medir los **antecedentes** del *engagement* y el tercero a sus **consecuencias**.

Con respecto al **primer bloque**, en la encuesta realizada empleamos una escala de respuesta de tipo Likert tomando como referencia los **antecedentes** del *engagement* que utiliza Saks en su investigación, para medir cómo se sienten las encuestadas respecto a las características del trabajo, en dimensiones que agrupamos de la siguiente manera:

- Trabajo y tarea realizada
- Apoyo organizacional
- Apoyo de la supervisión
- Justicia
- Reconocimiento y recompensas

Establecimos distintos gradientes para las características indagadas, siendo ellos: “Nunca”, “Pocas Veces”, “A Menudo” y “Siempre”. Las afirmaciones calificadas como “nunca” o “pocas veces” fueron tomadas en conjunto como respuestas negativas y generadoras de *des-engagement* en función del ítem indagado (a excepción del último que alude a la intención de abandonar el empleo y resulta invertido). Por su parte, cuando la opción seleccionada ha sido “a menudo” o “siempre”, la frecuencia conjunta fue considerada como respuesta positiva y generadora de *engagement*.

Así, los valores obtenidos (en porcentajes de frecuencia de respuestas) y ordenados desde los más favorables a los menos favorables indican lo siguiente:

	NUNCA	POCAS VECES	A MENUDO	SIEMPRE	DESFAV	FAV
El resultado de mi trabajo es relevante para otros.	1,05%	15,79%	48,42%	34,74%	16,84%	83,16%
A mi superior le importa mi bienestar	5,38%	19,35%	36,56%	38,71%	24,73%	75,27%
Mi superior considera mis opiniones	6,38%	20,21%	39,36%	34,04%	26,59%	73,40%
Mi trabajo me permite desarrollar mis talentos y habilidades	6,45%	25,81%	41,94%	25,81%	32,26%	67,75%
La empresa estará dispuesta a ayudarme si tengo algún problema	7,53%	24,73%	43,01%	24,73%	32,26%	67,74%
Tengo autonomía para decidir cómo hacer mi trabajo	5,32%	31,91%	51,06%	11,70%	37,23%	62,76%
El <i>feedback</i> que recibo sobre mi trabajo refleja el esfuerzo que realizo	8,51%	29,79%	40,43%	21,28%	38,30%	61,71%
A la empresa le importa mi bienestar	10,64%	32,98%	36,17%	20,21%	43,62%	56,38%
Las normas y procedimientos existentes en la empresa se aplican de manera consistente y equitativa para todos	11,46%	36,46%	38,54%	13,54%	47,92%	52,08%
El reconocimiento que recibo es acorde a mi trabajo y contribución	7,37%	41,05%	37,89%	13,68%	48,42%	51,57%

Luego de agrupar los ítems indagados en categorías, los resultados quedan de la siguiente manera:

		FAV	Promedio
Apoyo jefe	A mi superior le importa mi bienestar	75,27%	74,34%
Apoyo Jefe	Mi superior considera mis opiniones	73,40%	
Trabajo	El resultado de mi trabajo es relevante para otros.	83,16%	71,22%
Trabajo	Mi trabajo me permite desarrollar mis talentos y habilidades	67,75%	
Trabajo	Tengo autonomía para decidir cómo hacer mi trabajo	62,76%	
Apoyo Organizacional	La empresa estará dispuesta a ayudarme si tengo algún problema	56,38%	62,06%
Apoyo organizacional	A la empresa le importa mi bienestar	67,74%	
Justicia	El <i>feedback</i> que recibo sobre mi trabajo refleja el esfuerzo que realizo	52,08%	55,12%
Justicia	Las normas y procedimientos existentes en la empresa se aplican de manera consistente y equitativa para todos	61,71%	
Justicia	El reconocimiento que recibo es acorde a mi trabajo y contribución	51,57%	

De acuerdo a estos resultados, podemos ver que, en orden de importancia, las características percibidas de manera más favorable aparecen vinculadas a la supervisión recibida (apoyo de la supervisión) y al trabajo realizado, con un puntaje promedio del 74% y 71 % respectivamente, mientras que la percepción de variables vinculadas a equidad y justicia son las que aparecen en porcentajes comparativamente menores.

Para nuestro segundo bloque, tomamos en cuenta un ordenamiento (del 1º al último) respecto a las preferencias en torno a las **recompensas y el reconocimiento** de los encuestados. En este caso, los resultados de la encuesta arrojan los siguientes valores:

	1	2	3	4	5	6	7
Respeto de las personas con quienes trabajo	8,51%	7,45%	9,57%	22,34%	14,89%	12,77%	24,47%
Capacitación y Oportunidades de desarrollo	7,92%	10,89%	14,85%	12,87%	19,80%	18,81%	14,85%
Seguridad laboral	6,06%	12,12%	20,20%	17,17%	13,13%	12,12%	19,19%
Aumento salarial	15,63%	10,42%	10,42%	12,50%	16,67%	19,79%	14,58%
Sentirme reconocido, recibir reconocimiento	4,17%	13,54%	21,88%	19,79%	16,67%	15,63%	8,33%
Tareas más desafiantes	19,00%	24,00%	11,00%	6,00%	10,00%	17,00%	13,00%
Tener una promoción	35,71%	16,33%	10,20%	11,22%	11,22%	5,10%	10,20%

A partir de esta información, podemos definir un ordenamiento de las preferencias en torno a los **reconocimientos o compensaciones**, con los siguientes promedios ponderados (de 1 menos a 7 más valorados):

- 4,6 Ser respetado por las personas con quienes trabajo
- 4,4 Tener oportunidades de Capacitación y desarrollo
- 4,3 Seguridad laboral
- 4,2 Aumento salarial
- 4,1 Sentirme reconocido, recibir reconocimiento
- 3,7 Acceso a tareas más desafiantes
- 3,0 Tener una promoción

De acuerdo a esta medición, lo que observamos es que existe bastante dispersión y que no hay un acuerdo generalizado respecto a lo que más y menos se valora, siendo que la mayoría de los puntajes son cercanos al 4 (que es el punto medio de la escala). Sí existe un punto más alejado que es “tener una promoción”, que nos permite inferir que, en el universo poblacional estudiado, no sería la recompensa o reconocimiento más valorada.

El **tercer bloque** de nuestra encuesta es el que hace referencia a las **consecuencias** del *engagement*: el nivel de satisfacción y *engagement con el trabajo y con la organización*, evaluando a la vez las intenciones de renuncia. En este caso los puntajes obtenidos son los siguientes:

	NUNCA	POCAS VECES	A MENUDO	SIEMPRE	DESFAV	FAV
En general, me gusta trabajar aquí	3,13%	15,63%	50,00%	31,25%	18,76%	81,25%
Mi trabajo me entusiasma	2,15%	22,58%	48,39%	26,88%	24,73%	75,27%
A veces (no) pienso en renunciar a mi trabajo	30,00%	41,00%	20,00%	9,00%	29,00%	71,00%
Ser parte de esta organización me estimula, me siento parte de ella	4,30%	32,26%	43,01%	20,43%	36,56%	63,44%
Pienso que me gustaría trabajar en la empresa mucho tiempo más	10,31%	32,99%	37,11%	19,59%	43,30%	56,70%

Si bien en general prevalece una población mayormente “engaged”, cuando observamos los niveles de *engagement* vinculados con el trabajo (75,27%), vemos que dichos valores son claramente superiores al *engagement* con la organización (56,7%). Nuevamente aquí, a pesar de encontrar un nivel que podría considerarse aceptable en torno a satisfacción con el trabajo realizado, las intenciones de permanecer dentro de la empresa por un tiempo prolongado supera apenas el 50%.

Para poder analizar en mayor profundidad estos resultados, y respondiendo a la temática que nos propusimos investigar, nos detendremos a observar una de las afirmaciones que está directamente relacionada con nuestra problemática: **“Quiero trabajar en la empresa mucho tiempo más”**. Lo que hicimos aquí es dividir la población en dos segmentos, es decir entre quienes desean permanecer en la empresa por más tiempo y quienes no desean hacerlo. La columna NO corresponde a quienes contestaron a esta pregunta: NUNCA o POCAS VECES. La columna SI corresponde a las personas que contestaron a esta pregunta A MENUDO y SIEMPRE. Los valores (en porcentaje) indican la cantidad de personas que contestaron **positivamente** (a menudo y siempre) a cada ítem. DIF es la diferencia entre los datos de ambas poblaciones.

	NO	SI	DIF	Población
El resultado de mi trabajo es relevante para otros.	79%	87%	8%	83%
A mi superior le importa mi bienestar	57%	90%	33%	75%
Mi superior considera mis opiniones	55%	88%	34%	73%
Mi trabajo me permite desarrollar mis talentos y habilidades	52%	80%	28%	68%
La empresa estará dispuesta a ayudarme si tengo algún problema	45%	86%	41%	68%
Tengo autonomía para decidir cómo hacer mi trabajo	48%	75%	27%	63%
El <i>feedback</i> que recibo sobre mi trabajo refleja el esfuerzo que realizo	50%	71%	21%	62%
A la empresa le importa mi bienestar	29%	79%	50%	56%
El reconocimiento que recibo es acorde a mi trabajo y contribución	36%	64%	28%	52%
Las normas y procedimientos existentes en la empresa se aplican de manera consistente y equitativa para todos	36%	65%	29%	52%

Analizando los distintos ítems indagados, resaltamos dos de ellos en los que existe una diferencia más pronunciada entre quienes respondieron afirmativamente y quienes lo hicieron negativamente al deseo de permanecer en la empresa. Ellos son: “la empresa estará dispuesta ayudarme si tengo algún problema”, en el que esta diferencia es del 41% y “a la empresa le importa mi bienestar”, en donde la diferencia es del 50%. Esto divide a la población en dos grupos bien diferenciados, con percepciones diferentes respecto al **“Apoyo Organizacional”**: un grupo mantiene una valoración positiva y otro no. Podríamos inferir entonces que este es uno de los puntos de dolor de la organización que incide en el nivel de satisfacción laboral y las intenciones de renuncia de un grupo de empleadas.

Para poder diferenciar cómo se distribuye el nivel de *engagement* según antigüedad, realizamos una segmentación de nuestra población, dividiéndola en función de los años que ha transcurrido dentro de la organización. Luego de segmentar la antigüedad, agrupamos en positivo y negativo las respuestas brindadas a cada ítem de la encuesta, calculando cómo se distribuyen los porcentajes dentro de cada grupo y dentro del universo total (103). Se adjunta este cuadro comparativo en el **Anexo 4**.

De esta segmentación podemos extraer algunas conclusiones:

- Cuando evaluamos el nivel de satisfacción en **torno al trabajo y tarea realizada**, lo que observamos es que la población que posee una antigüedad menor a dos años, tiene mayores niveles de satisfacción. Estos porcentajes comienzan a disminuir entre los 2 y 5 años de antigüedad. Pasados los 5 años los porcentajes se sostienen o disminuyen respecto a los iniciales. Dichos puntajes pueden indicarnos que, pasados los 2 años de antigüedad hay un porcentaje de empleadas más propensas a abandonar el empleo por la disminución en los niveles de satisfacción con el trabajo y la tarea realizada. Este dato correlaciona con lo relevado en nuestras entrevistas de egreso, donde vimos que el motivo de renuncia más mencionado tiene que ver con los desafíos y metas de la función o tarea realizada.

	Antigüedad < a 2 años					Antigüedad 2 a 5 años					Antigüedad > a 5 años				
	SI	NO	Total	% SI	% NO	SI	NO	Total	% SI	% NO	SI	NO	Total	% SI	% NO
Mi trabajo me permite desarrollar mis talentos y habilidades	17	3	20	85%	15%	23	13	36	64%	36%	23	14	37	62%	38%
Tengo autonomía para decidir cómo hacer mi trabajo	13	7	20	65%	35%	22	15	37	59%	41%	24	13	37	65%	35%
El resultado de mi trabajo es relevante para otros.	18	2	20	90%	10%	28	10	38	72%	28%	33	4	37	89%	11%

- Cuando observamos el nivel de satisfacción en torno al **apoyo del jefe**, observamos un comportamiento similar a lo planteado en el punto anterior, donde vemos que los niveles de satisfacción comienzan a disminuir a partir de los 2 años de antigüedad, o se sostienen en los valores iniciales pasados los 5 años.

	Antigüedad < a 2 años					Antigüedad 2 a 5 años					Antigüedad > a 5 años				
	SI	NO	Total	% SI	% NO	SI	NO	Total	% SI	% NO	SI	NO	Total	% SI	% NO
A mi superior le importa mi bienestar	18	2	20	90%	10%	23	13	36	64%	36%	29	8	37	78%	22%
Mi superior considera mis opiniones	16	5	21	76%	24%	25	11	36	69%	31%	28	9	37	76%	24%

- Al analizar la percepción del **apoyo organizacional**, también se advierte el mismo patrón :

	Antigüedad < a 2 años					Antigüedad 2 a 5 años					Antigüedad > a 5 años				
	SI	NO	Total	% SI	% NO	SI	NO	Total	% SI	% NO	SI	NO	Total	% SI	% NO
A la empresa le importa mi bienestar	16	5	21	76%	24%	16	20	36	44%	56%	21	16	37	57%	43%
La empresa estará dispuesta a ayudarme si tengo algún problema	17	4	21	80%	20%	20	16	36	56%	44%	26	10	36	72%	28%

Ahora, focalizándonos en los niveles de **engagement** propiamente dichos, lo que observamos es que en los inicios de la relación laboral, y hasta los dos años de antigüedad, los niveles de **engagement** son más elevados, y que luego comienzan a disminuir:

	Antigüedad < a 2 años					Antigüedad 2 a 5 años					Antigüedad > a 5 años				
	SI	NO	Total	% SI	% NO	SI	NO	Total	% SI	% NO	SI	NO	Total	% SI	% NO
Mi trabajo me entusiasma	17	3	20	85%	15%	25	11	36	69%	31%	28	9	37	76%	24%
Ser parte de esta organización me estimula, me siento parte de ella	18	2	20	90%	10%	20	16	36	56%	44%	21	16	37	57%	43%
En general, me gusta trabajar aquí	19	2	21	90%	10%	29	8	37	78%	22%	30	8	38	79%	21%
Pienso que me gustaría trabajar en la empresa mucho tiempo más	15	6	21	71%	29%	21	17	38	55%	45%	19	19	38	50%	50%
A veces pienso en renunciar a mi trabajo	5	17	22	22%	88%	11	27	38	29%	71%	13	27	40	33%	67%

Vemos entonces que las intenciones de permanecer disminuyen a medida que transcurre la antigüedad en el puesto de trabajo, y que transcurridos los 5 años los porcentajes entre intenciones de permanecer y no permanecer comienzan a equipararse (50% y 50%). Posiblemente entre los 2 y los 5 años estemos hablando de una población que ya no se propone continuar dentro de la organización. Encontramos aquí una tendencia que marca un quiebre con respecto a las expectativas de permanencia que la Dirección de la compañía se propone lograr. Por último, al analizar la percepción en torno a la **justicia**, nos encontramos con que los valores descienden pasados los dos años, y que dicho descenso se sostiene también pasados los 5 años de antigüedad.

	Antigüedad < a 2 años					Antigüedad 2 a 5 años					Antigüedad > a 5 años				
	SI	NO	Total	% SI	% NO	SI	NO	Total	% SI	% NO	SI	NO	Total	% SI	% NO
El feedback que recibo sobre mi trabajo refleja el esfuerzo que realizo	13	8	21	61%	39%	22	14	36	61%	39%	23	14	37	62%	38%
El reconocimiento que recibo es acorde a mi trabajo y contribución	15	6	21	71%	29%	17	20	37	46%	54%	17	20	37	46%	54%
Las normas y procedimientos existentes en la empresa se aplican de manera consistente y equitativa para todos	15	5	20	75%	25%	20	17	37	54%	46%	15	24	39	38%	62%

Considerando los valores porcentuales planteados, se aprecia que los atributos ligados a Justicia dentro de la organización pueden ser también uno de aquellos que está generando menores niveles de *engagement* en los locales de la compañía, y pone en duda la satisfacción y compromiso de quienes deciden permanecer en la organización pasados los 5 años de antigüedad.

Deteniéndonos ahora en el análisis del tipo de baja de nuestros egresos, generamos este acumulado desde el año 2017 al 2019, en donde se observa la distribución de las causales (siendo “renuncia” la salida que consideramos positiva o de rotación voluntaria, y todo el resto negativas o involuntarias e indicativas de algún tipo de conflictividad).

TIPO DE BAJA	Antigüedad			Total general
	< a 2 años	2 a 5 años	> a 5 años	
ABANDONO - CD	1			1
ACUERDO 241			1	1
ACUERDO 241			1	1
BAJA POR CD	1			1
DESPIDO	57	19	7	83
DESPIDO CON CAUSA	1	2		3
DESPIDO INDIRECTO	1	3	2	6
DESPIDO INDIRECTO - CD		1	1	2
DESPIDO INDIRECTO. ART 255 BIS LCT			1	1
RENUNCIA	187	72	17	276
RENUNCIA - ABANDONO	1			1
RENUNCIA - ABANDONO X CD	1			1
RENUNCIA - ACUERDO		3	5	8
RENUNCIA - CD - LEGALES		1	2	3
RENUNCIA / FIN EVENTUAL	4			4
RENUNCIA ART 183 INC B)			1	1
RENUNCIA X CD	1			1
Total general	255	101	38	394
% Renuncias (Voluntarias)	73%	71%	45%	70%
% Acuerdos- Despidos	27%	29%	55%	30%

Esta información alimenta nuestra duda acerca del *engagement* de quienes poseen más de 5 años de antigüedad en la compañía, pues, en función de estos resultados, se observa que a medida que la antigüedad aumenta, disminuyen las intenciones de renuncia y aumentan los índices de las bajas conflictivas. Podemos pensar entonces que existe un grupo de empleadas que, aunque insatisfechas, son menos propensas a partir, y, retomando lo que planteamos al inicio de nuestro trabajo esto podría tener que ver con la falta de percepción de otras alternativas laborales para cierto grupo de empleadas.

IV.3 Síntesis de los principales hallazgos

En función de lo elaborado hasta aquí, podemos destacar los siguientes hallazgos como puntos más relevantes del trabajo realizado:

- A partir de las **entrevistas de egreso** observamos que **la tarea y las condiciones** en que ésta se lleva a cabo ha resultado una de las causas que mayor peso tiene al momento de abandonar el empleo de las tiendas de SIX S.A. Dentro de la tarea y sus condiciones se conjugan diversos factores que están vinculados con la flexibilidad (condiciones a las que hemos hecho referencia al hablar en nuestro marco teórico sobre el nuevo paradigma productivo correspondiente al capitalismo cognitivo), pues conviven en esta población distintas exigencias de flexibilidad (numérica: por los horarios rotativos, los contratos eventuales; funcional: por el pago variable; e interna: por la “auto explotación” en la que se incurre para poder lograr un salario más competitivo) que dificultan la conciliación vida-trabajo. A esto se le añade la falta de percepción de valor en torno a la labor realizada, por la ausencia de desafíos y metas. Este hallazgo entra en contradicción con las expectativas que poseen los “*millennials*” –generación preponderante en nuestras tiendas- en torno a un empleo, pues hemos mencionado que esta población valora la flexibilidad y la posibilidad de desarrollar tareas creativas y desafiantes –cuando lo que surge de las entrevistas de salida en relación a este punto es lo opuesto (es decir, renuncian al empleo por no estar conformes con los desafíos y metas existentes y por el hecho de tener que trabajar los fines de semana, con un esquema que no es percibido de manera tan flexible por estas empleadas).
- El **sentido del trabajo** (asociado a las metas y desafíos) para las personas y la perspectiva futura –en estrecha relación con el punto anterior-, aparecen como dimensiones prioritarias, que, al no verse cubiertas, llevan a la búsqueda de nuevas oportunidades laborales.
- Sabemos que el **soporte organizacional**, y **el de los líderes** funcionan como palancas de construcción de valor para la experiencia que el empleado realiza dentro de la empresa. Si bien en nuestra encuesta estos valores hablan de una población predominantemente “*engaged*”, cuando dichos antecedentes fallan, las intenciones de renuncia se incrementan.
- Hay factores presentes en la organización que indican que la sensación de **percibir un trato justo** va disminuyendo a medida que transcurren los años en la compañía. Esto merecería un trabajo de investigación dirigido a profundizar esta variable. Podemos inferir que puede

tener que ver con las oportunidades de crecimiento, pues es entre los 2 y los 5 años cuando mayor cantidad de egresos se produce, ya que los ascensos o promociones suelen suceder a partir de los 2 años de antigüedad en la compañía. Es posible también pensar que si bien un grupo de empleadas, disconforme con esta situación, ha abandonado la compañía, otro porcentaje de ellas aún continúa dentro, y son los nuevos ingresos (que no vivieron esta problemática) quienes no plantean disconformidad.

- En relación a los **reconocimientos y recompensas**, no registramos homogeneidad respecto a las expectativas de esta población, y, contra- intuitivamente, la posibilidad de obtener una promoción no apareció como un aspecto de los más valorados por esta población.

En relación a nuestra encuesta y a modo de síntesis, si analizamos las **consecuencias** que propone SAKS en torno al *engagement*, podemos extraer estas conclusiones a partir de la lectura de la información obtenida:

- **Engagement laboral:** los niveles de *engagement* que surgen de la encuesta resultan favorables (por encima del 70%), lo que hablaría de buenos índices de **satisfacción laboral**. Este dato puede contradecir o, al menos, matizar el obtenido en nuestras entrevistas de egreso, siendo que allí uno de los factores que más se mencionaba tenía que ver justamente con la tarea y sus condiciones. Por esta razón, podríamos decir que el nivel de *engagement* laboral –a primera vista- no resultaría un buen predictor de permanencia dentro de esta organización. Sin embargo, al hacer una lectura segmentada por antigüedad en la organización, lo que puede apreciarse es que, a medida que transcurre el tiempo, los niveles de satisfacción con la tarea y sus condiciones comienzan a descender.
- **Engagement organizacional:** si bien los niveles resultan satisfactorios, son inferiores al *engagement* laboral. Aquí hemos observado que la percepción de equidad y trato justo, junto con el apoyo brindado por la organización: **podrían considerarse sus puntos de dolor**, y donde sí existiría una correlación negativa con las **intenciones de renuncia** (los porcentajes conforman dos poblaciones claramente diferenciadas, divididas en un 50% y 50% aproximadamente, que correlacionan con los obtenidos al analizar el factor “apoyo organizacional” y el factor “justicia”). Así, en relación a los factores que disminuyen el nivel de *engagement*, y en consonancia con lo relevado en las entrevistas de egreso, hemos corroborado que la falta de apoyo organizacional y una distribución poco equitativa de la justicia incrementan las intenciones de renuncia.

- Si bien vimos que la satisfacción **con el trabajo** es mayor a la satisfacción que el personal posee **con la organización**, las **intenciones de renuncia** aumentan a medida que transcurre la antigüedad en el puesto de trabajo.
- Con respecto a la población que no manifiesta intenciones de renuncia, podríamos cuestionarnos si existe un verdadero *engagement* -dada la falta de satisfacción que se plantea en relación a la distribución de la justicia, y la tendencia a que los índices de renuncia disminuyan a medida que la antigüedad se incrementa-, o qué es lo que sostiene a este grupo dentro de la organización. La experiencia obtenida como miembro del equipo de RRHH (junto con los resultados de las mediciones respecto al “tipo de baja” de los egresos) permite señalar que, pasados los 5 años de antigüedad, los empleados son menos proclives a renunciar voluntariamente, sino más bien buscar algún tipo de acuerdo de retiro.

V. CONCLUSIONES

V.1 Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico

Luego del recorrido que hemos realizado hasta aquí, podemos concluir en que el problema de la rotación de personal obedece a causas diversas que merecen ser estudiadas en su complejidad. Por un lado, existen factores **individuales** que tienen que ver con las propias condiciones de las personas y del sentido que otorgan a la actividad laboral escogida. El auto conocimiento y el descubrimiento de este sentido muchas veces no está dado de antemano, sino que se construye en el “hacer”, y a partir de las experiencias mismas. Esto implica que, quienes están iniciando su recorrido laboral no siempre tienen en claro qué es lo que desean, y, en esta búsqueda del propósito personal, pueden generarse entradas y salidas “exploratorias” más recurrentes. Esta línea se intersecta con otra de índole **social**, que nos invita a una lectura sociológica y también generacional y en la que hemos visto que la composición demográfica de la organización -en la que prevalece la generación de los *Millennials*- da lugar a mayores niveles de rotación. La incidencia de estos factores generacionales convoca a las organizaciones a ofrecer tareas desafiantes y variadas en pos de sostener la “fidelidad” de la prevalente generación “Y” (o *Millennials*). Aun así, esta generación prioriza su propia empleabilidad, y ya no busca la permanencia en un empleo, marcando una expectativa diferente a la que la organización puede pretender. Asimismo, las distintas condiciones de flexibilidad asociadas a un nuevo capitalismo, el capitalismo cognitivo, suman también otras barreras a la hora de generar una propuesta de valor hacia esta generación, que debe ceder y flexibilizar su vida personal para acomodarla a las exigencias laborales, de tiempo y dedicación.

A lo anterior, y desde un marco **organizacional**, se añade el desafío de generar un espacio y propuesta de trabajo en el que se promueva el *engagement*. Para ello, hemos visto que existen diversos factores que ayudan a construir una experiencia diferencial para el empleado, y que esta debe nutrirse de al menos 5 condiciones clave, que tienen que ver con: la tarea y las condiciones en que se lleva a cabo, la distribución de la justicia, el reconocimiento y las recompensas, el apoyo organizacional y el apoyo de los líderes. Ellos son los que impulsan el logro de resultados y objetivos organizacionales, o bien quienes colaboran a producir un efecto “drenaje” que alimenta la rotación de personal. Todo este conjunto es el que influye en la “**experiencia empleado**” y en su “viaje” por la organización.

Al hacer foco sobre en el **engagement como estado psicológico**, la investigación realizada nos permite ver que la tarea y las condiciones en que ella se lleva a cabo es un factor que alimenta las intenciones de renuncia, y que la implicación subjetiva de las personas que trabajan en estas posiciones disminuye a medida que transcurre el tiempo. Esto influye a la vez en el **engagement como comportamiento**, pues vimos que las intenciones de renuncia crecen a medida que se incrementa la antigüedad en el puesto.

La información de la que pudimos disponer a partir de las entrevistas de egreso ha corroborado aquello que hemos planteado en nuestro marco teórico en relación a la importancia que posee el diseño de los puestos de trabajo y las condiciones en las que las tareas se desarrollan. Aquí vimos que los horarios de trabajo y el hecho de trabajar los fines de semana era uno de los puntos que más incidía dentro de los motivos de egreso. Las metas y desafíos vinculados a la tarea (o su ausencia) y la existencia de otras oportunidades laborales para quienes una profesión pueden funcionar como también como catalizador de las renunciaciones. Hoy la organización ha flexibilizado las exigencias de formación que existían otrora, pero podemos pensar que aún continúa viva la necesidad de incluir aspectos que sostengan la motivación para con la tarea realizada. También podría pensarse en plantear una expectativa de antigüedad más alineada al comportamiento de la población que estudiamos, diseñando una “experiencia empleado” que contemple otra temporalidad, y un diseño funcional adaptado a los lapsos que la realidad de esta población plantea.

Otro aspecto ligado al diseño de los puestos de trabajo tiene que ver con su **retribución**. Dicho aspecto queda en gran medida bajo el control de quienes lideran la organización. Las mediciones realizadas nos han mostrado que en los momentos en los que las compensaciones y beneficios de las empleadas fueron afectadas –por efecto de las distintas crisis que atravesó el país y la industria en particular- las renunciaciones se elevaron. Esto puede correlacionar con el descenso percibido en torno al **apoyo organizacional** y a la sensación de percibir una apropiada distribución de la **justicia**, que

aparecen como “puntos de dolor” –y a lo que Pfeffer hace referencia cuando habla del “espiral en picada”-, afectando los niveles de *engagement* con la organización.

Por otro lado, si no se trabaja con la dimensión afiliativa, moral y afectiva del compromiso, lo que queda meramente es un tipo de **compromiso transaccional o instrumental** –como medio para obtener un fin- que debilita o pone en jaque los niveles de *engagement*, alimentando relaciones menos sólidas entre empleado y empleador.

Todo lo anterior nos permite concluir en que, cuando el empleado no está en el centro del diseño de políticas y procedimientos se genera un quiebre que tiene un costo para la organización, y que puede ser equiparable o superior a aquel que genera la rotación de personal. Correr el foco del problema y realizar un análisis sistémico e integral nos ofrece una perspectiva más promisorio, y que nos abre a generar soluciones de valor para el empleado, que sin duda redundarán en beneficios para la organización, retorno para los accionistas, generando un círculo virtuoso de superación y crecimiento.

V.2 Recomendaciones para la acción

De acuerdo a las conclusiones diagnósticas que esbozamos anteriormente, y en función de la necesidad que plantea el negocio en relación a la reducción de sus índices de rotación de personal, consideramos que sería importante poder construir una propuesta que integre tanto las expectativas de la dirección, como la de empleadas y futuros ingresos, sin perder de vista las tendencias del mercado laboral.

Sabemos que uno de los vectores de excelencia en los que SIX S.A busca distinguirse es en el servicio y calidad brindado hacia sus clientes. Es por ello que en sus pilares estratégicos –entre los que se encuentra la contratación de empleadas alineadas a este rasgo cultural- se encuentran aquellas ventajas competitivas desde las que busca aportar un diferencial hacia quienes consumen sus marcas. Recursos Humanos, como socio del negocio, debe aportar soluciones de valor que ayuden a acompañar dicha estrategia. Para ello no es posible hablar de una experiencia cliente sin antes hablar de una experiencia empleado, y que lo que se genera como valor para una parte, se traduzca en valor para la otra. Esto nos lleva a pensar que una organización vale por lo que valen sus personas y que las empresas extraen de allí sus ventajas competitivas. De allí la importancia de promover el *engagement*, indicador sobre el que hemos ido trabajando a lo largo de la presente investigación.

Recordemos que Disney Company tiene como uno de sus lemas la siguiente frase “nunca vas a lograr una experiencia increíble hacia afuera si primero no has logrado una experiencia increíble adentro”.

Estos imperativos de una lógica centrada en “el cliente” nos invitan a diseñar experiencias que pongan al empleado en el centro de la escena, considerando que “todos los momentos individuales de la experiencia de un empleado juegan un papel en cómo se siente un trabajador sobre el propósito, la marca y la cultura de un empleador. Estos sentimientos afectan directamente el compromiso, la retención, el desempeño y el desarrollo de los empleados. (...) Como resultado, mejorar la experiencia de los empleados debe ser una prioridad estratégica para todas las organizaciones”. (Wigert, B. 2018)

Para pensar en cómo mejorar esta experiencia y alimentar los niveles de *engagement* nos apoyaremos en las herramientas de *Design Thinking* – aplicadas habitualmente a la experiencia del consumidor- que han comenzado a utilizarse en el diseño de la “*employee experience*”. La consultora Gallup ha elaborado un mapa de experiencia empleado que consta de 7 etapas en las que los empleadores tienen la mayor influencia sobre cómo los perciben sus empleados. En dichas etapas, los empleadores pueden aplicar las mejores prácticas en pos de alentar el compromiso y desempeño de los empleados. Estas etapas arrancan antes de que el empleado ingrese a la organización y finaliza con la eventual salida, e incluso luego de que la persona deja de pertenecer a la empresa.

A los fines prácticos, consideramos importante poder detallar algunas herramientas a implementar en cada una de estas 7 etapas.

Comenzando por la **etapa 1 “atraer”**: consideramos que la mejor forma de atraer talento es a partir de generar una **marca empleadora** persuasiva y sostenida por la voz y el valor que los propios empleados otorgan a la organización. Construir esta marca puede ser un trabajo arduo y que requiere de la implicación de los distintos actores en juego, siendo los líderes del negocio unos de los principales. Consolidar la imagen de marca empleadora lleva a entender que son las personas las que tienen que lograr interesarse por trabajar en la empresa, y que nuestras iniciativas tienen que ir en dicha dirección. Las etapas posteriores son las que nos ayudarán a promover y sostener este proceso de atracción.

Etapa 2: “Contratar”. Aquí adquiere relevancia el diseño del perfil del puesto y su adecuación a la tarea a cubrir. Hemos visto que la compañía tiene un perfil definido para quienes aspiran a ingresar a la organización. Esta definición es el punto de partida para iniciar un proceso de reclutamiento

transparente, en el que las expectativas de ambas partes queden claramente definidas y *seteadas* desde un primer momento.

El informe de Gallup plantea que la incorporación es una de las etapas críticas, porque es aquella que conecta la necesidad de la organización con la del candidato, y la que da o no lugar a una relación sostenida en el tiempo. Por esta razón, nivelar y clarificar expectativas de una manera transparente y genuina es esencial para generar “buenos cimientos” en la relación de trabajo. Para obrar en esta dirección, los líderes de Recursos Humanos debemos comenzar por acercarnos a las necesidades psicológicas y motivacionales de cada nuevo empleado, y plantear tareas y objetivos a cubrir, direcciones posibles de carrera -en caso que existan-, con miras a orientar a los ingresantes y proporcionarles visibilidad sobre lo que la empresa está esperando de ellos y sus posibles pasos dentro de la compañía. Según este informe de Gallup “Los empleados de hoy son consumidores del lugar de trabajo. Cuando aceptan una oferta de trabajo, quieren obtener lo que esperan cuando comiencen a trabajar. Sus expectativas incluyen todos los aspectos de su trabajo, desde el salario y el rol hasta la cultura de la empresa y las oportunidades de crecimiento profesional (...) Los líderes de recursos humanos deben definir claramente las expectativas que tienen los empleados cuando son contratados y deben asegurarse de que la incorporación aborde cada elemento”. (Wigert, B. 2018).

Un estudio de LinkedIn afirma que “El 4% de los nuevos empleados abandona el empleo después de un primer día desastroso. El 22% de la rotación se produce durante los primeros 45 días. Los costes para la empresa son de al menos el triple del sueldo del antiguo empleado.” Por esta razón es importante advertir la relevancia de cómo ésta primera etapa influye en el tiempo que el empleado va a pasar dentro de la empresa. “Un buen plan de integración no solo facilita la transición de candidato a empleado: también contribuye a la satisfacción y fidelidad del empleado. Lógicamente, no es fácil causarle una buena primera impresión si faltan recursos, presupuesto o apoyo de la directiva” (Bevegni, *et al*).

Etapa 3: “estar a bordo”. En esta etapa la participación de los líderes vuelve a cobrar cabal protagonismo, siendo necesario lograr su involucración en el proceso de inducción de sus colaboradores, con un planteo claro de objetivos y responsabilidades. Recursos Humanos puede acompañar y seguir este proceso, evaluando si existe un adecuado ajuste entre la organización y quien ocupe el puesto, a través de entrevistas de seguimiento, tanto del empleado como del responsable a cargo del ingreso. Esto a la vez aportará mayor visibilidad sobre el nivel de satisfacción de ambas partes, permitiéndonos generar acciones correctivas. Según el informe de Gallup mencionado, saber cómo encaja el rol de los empleados en la misión de la empresa debe ser

parte de cualquier proceso de incorporación. Por esto, es necesario capacitar a los líderes de equipos para que asuman la responsabilidad en la incorporación de nuevos colaboradores: “Un encuentro breve y genuino con un líder puede dejar una profunda impresión en un nuevo empleado. Una conversación significativa con un gerente sobre temas profundos (sueños profesionales, pasiones, talentos) puede asegurarle a alguien que está en el lugar correcto” (Wigert, B. 2018).

Asimismo, los líderes deben ser capaces de proporcionar a los nuevos empleados objetivos cuantificables y claros, para mantener su motivación y que puedan tener una sensación de satisfacción por los logros conseguidos. (Bevegni, *et al*).

En la etapa de estar a bordo consideramos que será importante poder trabajar en analizar **cómo enriquecemos la tarea**, dado que esto ha sido uno de los puntos en los que convergentemente, tanto en entrevistas de salida como en la encuesta de *engagement*, hemos visto falta de satisfacción. Considerando que esta población prioriza su “empleabilidad” posiblemente debamos pensar en desarrollar competencias y habilidades genéricas que puedan aplicarse a otras tareas y que puedan ser vista como un portal de crecimiento, ya sea dentro o fuera de la organización.

Sabemos que las condiciones en las que la tarea se lleva a cabo son más difíciles de modificar (trabajar con horarios rotativos, fines de semana) y que se han hecho revisiones sobre horarios y condiciones, que han sido descartados por los costos asociados. No obstante ello, cabe seguir trabajando sobre este aspecto para evaluar cómo podemos contrarrestarlo.

Autonomía, maestría y propósito son las sugerencias que aporta Dan Pink cuando habla de cómo motivar a la fuerza de trabajo. Posiblemente debamos revisar cómo lograr que las labores que se desarrollan dentro de las tiendas puedan resultar más desafiantes, promoviendo:

- Mayor **autonomía** de las personas y equipos, fomentando la capacidad de decisión y participación en lo que hacen.
- **Maestría**: encontrar espacios en los que se sientan estimuladas con la mejora continua y que el *feedback* recibido potencie ese estímulo.
- **Propósito**: sentir que el trabajo realizado tiene un sentido y que es significativo, valorado y capaz de aportar valor a algo más trascendente que uno mismo.

Motivar a través de estas tres palancas es uno de los desafíos que debemos afrontar, pensando por ejemplo en cómo lograr involucrar a las empleadas con su participación en algunas decisiones y propuestas de mejora. El ejercicio de dar *feedback* también será importante si apuntamos a construir “maestría”, por lo que podría pensarse en entrenar a quienes tienen esta responsabilidad

sobre las mejores prácticas para hacerlo. Por último, pero no menos importante, en relación al propósito, puede pensarse en brindar herramientas a los empleados para que conozcan e identifiquen qué es lo más significativo e interesante para ellos, ayudándolos en su auto conocimiento y en el descubrimiento en su proyecto personal y/o profesional (puede ser a través del *coaching* y/o *mentoring* de líderes o referentes de la compañía, de distintos sectores) y capacitarlos para usar esto como un filtro para la toma de decisiones, construyendo puentes entre el propósito personal, con el de la organización.

Etapas 4: “Comprometer”; **Etapas 5: “Llevar a cabo”;** **Etapas 6: “Desarrollar”.** Según el mismo informe de Gallup, el compromiso, el desempeño y el desarrollo son las etapas que capturan los porcentajes más relevantes de la experiencia que el empleado tiene dentro de la organización. Sobre estas etapas, son los líderes quienes tienen la mayor responsabilidad en que puedan llevarse a cabo de manera exitosa. Consideramos que estas etapas son clave para poder elevar nuestros niveles de *engagement*. Para ello, diseñar sistemas de compromiso que impulsen el desempeño debe pensarse poniendo al empleado en el centro, sin perder de vista el impacto para la organización.

No podemos dejar de hablar de *engagement* y compromiso si pretendemos forjar relaciones significativas entre los empleados y la organización. La investigación de Rafferty A. a la que hicimos referencia en nuestro marco teórico puede ayudarnos a pensar en cómo construir propuestas de valor en la relación con los empleados a partir de fomentar distintos factores asociados al compromiso.

Por un lado hablamos sobre un **compromiso afiliativo**, vinculado a la misión y propósito sobre lo que se está haciendo: nuevamente aquí aparece la importancia de poder aportar sentido y significatividad en torno a la tarea y las condiciones en las que ésta se lleva a cabo como uno de los desafíos que tenemos por delante. (Hemos hablado sobre esto en la etapa anterior).

En esta etapa puede cobrar importancia un valor que puede resultar un tanto trillado: “el trabajo en equipo” Solo a través de las conexiones entre empleados es posible forjar un capital social, que pueda contribuir a la performance organizacional. La formación de lazos, es una de las necesidades emocionales básicas que subyace a todo lo que hacemos, por lo que, trabajar en estas conexiones es una de las prioridades que debería tenerse presente cuando pensamos en desarrollar estrategias de motivación y generadoras de compromiso.

En relación al **compromiso moral**, hemos relevado la importancia de implementar prácticas, normas y políticas justas, revisando el impacto que pueden tener algunas decisiones. Reforzamos aquí la

idea de poner al empleado en el centro de la escena, conocer y escuchar sus necesidades y sentimientos. Las encuestas pueden ser orientativas cuando se desconoce el impacto que puede tener un cambio en las condiciones o pactos establecidos, anticipando posibles consecuencias no deseadas. Consideramos que algunos cambios de magnitud como los que se han implementado (como ser el cambio en los esquemas de comisiones) requiere de algún tipo de consenso previo que permita generar convencimiento sobre las ventajas de lo nuevo.

Por otro lado, la experiencia de muchas entrevistas de ingreso realizadas nos ha permitido acceder a las motivaciones que impulsan a las empleadas a conectarse con la empresa, y allí hemos descubierto que uno de los aspectos más preciados es poder “vestir la marca”. Nos parece que este es un punto valioso en el que podemos apalancarnos para impulsar otra dimensión del **compromiso** -que trascienda lo meramente **transaccional**- y que está vinculada a lo “**asociativo**”. Hoy las empleadas usan un “uniforme” estándar que es igual para todas las personas del equipo, en todos los locales. Muchas veces, a través de las figuras de las supervisoras, hemos recibido comentarios acerca de la incomodidad de algunas prendas, que generaban una mala postura en las asesoras, lo que a la vez influía en una autopercepción negativa (lo que directa o indirectamente puede influir en la asertividad y confianza para desarrollar un proceso de venta exitoso). Esto nos hace pensar en que, además de los descuentos que la empresa ofrece, poder ofrecer como beneficio un “uniforme flexible” –prendas a elección de los gustos y comodidad de cada asesora- puede conformar un agregado de valor en la propuesta a las empleadas de las tiendas. Pensamos que esta práctica sería una manera de “afiliar” a esta población, que muchas veces elige trabajar en la marca porque les gusta, son compradoras, consumidoras y valorarían acceder a las prendas a un precio más accesible. Asimismo, es una forma de transformar a las asesoras en “embajadoras de la marca”, impulsando estrategias que pueden ser consideradas desde la óptica del marketing (costo que se debería enmarcar también en dicho departamento y no en RRHH, como “uniforme”, tal como se realiza en la actualidad).

Todo lo anterior también influye en la generación de un tipo de **compromiso afectivo**, el cual se ve favorecido cuando la persona puede desenvolverse en un ambiente satisfactorio. Aquí consideramos que es importante tener entrevistas de “pulso” o encuestas de clima que nos permitan saber cómo están las personas y si es necesario corregir factores que estén interfiriendo en la relación entre el empleado y la empresa. El apoyo de los líderes resulta también clave cuando pensamos en generar un espacio de trabajo que promueva la cooperación, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia.

Este sentido de pertenencia a la vez puede ser desarrollado a través de otras prácticas, y, dentro de ellas, los sistemas de reconocimiento y recompensa cobran gran importancia. Sabemos que “el salario emocional” influye en cómo la persona se relaciona con la empresa, en su bienestar y salud emocional. Bien acertada es la frase que dice “no hay dinero que pague el infierno”. Por ello, pensar en recompensas y reconocimientos que no giren en torno al dinero es también otro desafío sobre el que merece la pena detenerse a pensar. Hablamos antes de conferir autonomía en el desarrollo de la tarea, el valor de integrar un equipo de trabajo, recibir apoyo de líderes y de la organización, el reconocimiento público o las oportunidades de desarrollo profesional como buenos ejemplos. Atravesando todas estas prácticas, la **comunicación** siempre debe estar presente como valor primordial.

Consideramos que el diseño de estos sistemas de compromiso permitirá impulsar el desempeño, infundiendo valores que hacen a la cultura organizacional y que generará una retroalimentación positiva, fomentando el sentido de pertenencia, el aprendizaje y el progreso. “Un empleado comprometido “aparece”, física, emocional y cognitivamente. Están entusiasmados con lo que tienen que hacer y, naturalmente, encuentran formas de mejorar el rendimiento y sobresalir. En resumen, los empleados comprometidos generan la mayor parte de la creatividad, la innovación y la excelencia en su organización” (Wigert, B. 2018).

Etapas 7: Salir Si bien las entrevistas de salida que se vienen instrumentando nos permiten identificar a dónde se dirigen los empleados y por qué, en esta etapa es importante tener en cuenta que, a veces, gestionar es ayudar a crecer, y que este crecimiento puede ser tanto dentro como fuera de la organización (ya sea con oportunidades internas o a través de fortalecer la “empleabilidad” y la posibilidad de poder reinsertarse laboralmente). De nada sirve tener empleados poco satisfechos que permanecen en la organización por no percibir otras oportunidades fuera de ella, esperando que sea la organización la que tome una decisión por ellos.

Un recorrido sin “fricciones” por todos los pasos previos seguramente redundará en empleados más satisfechos, por lo que será importante estar atentos al “viaje del empleado” en todas sus etapas en pos de construir relaciones más fructíferas y significativas, que repercutan en la posibilidad de que un empleado recomiende la organización a otras personas, promoviendo una buena reputación sobre la organización –y su “marca empleadora”-, aun luego de haber dejado de trabajar en ella.

En suma, podemos sintetizar diciendo que la presencia de los líderes en cada etapa de este “viaje” es lo que afecta la experiencia laboral de los empleados y que es a partir de la identificación y desarrollo de los líderes que RRHH puede hacer que cultura y estrategia comulguen. Por ende,

orientar la gestión hacia prácticas de alto compromiso, requerirá de líderes inspiracionales, involucrados, que modelicen los comportamientos requeridos para alcanzar el propósito y estrategia organizacional. Probablemente esto alimente un círculo virtuoso de reciprocidad y compromiso, movilizand o a los empleados a tener “comportamientos cívicos organizacionales”, es decir, comportamientos que implican responder más allá del deber.

Como líderes de las empresas debemos procurar que las personas tengan propósitos, que entiendan las motivaciones de la organización y que intenten conectar dichas motivaciones con las propias. Esta claridad respecto a lo que cada parte espera de la otra es fundamental para generar relaciones de confianza sostenibles, que impacten en los resultados de la organización.

V.3 Conclusiones generales del trabajo

El trabajo realizado nos permitió hacer un ejercicio de análisis sobre una problemática acerca de la cual muchas veces nos encontramos “reaccionando”, atacando “el punto fuera de control”, más que las causas que le dieron origen. Esto requirió que nos detuviésemos a pensar y mirar “*the big picture*”.

Luego de todo este recorrido, creemos que es necesario fortalecernos en el hábito de la medición de indicadores, reuniendo información relevante en la que podamos apoyarnos para nuestras sugerencias de acción. Existe un axioma muy famoso del físico William Thomson Kelvin que dice “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre.”

Todo lo anterior será clave para poder plantear soluciones de valor, y que éstas sean percibidas como tales para los distintos actores implicados.

Consideramos que es primordial, y anterior a cualquier otro paso, el hecho de contar con datos y poder transformar dichos datos en información. Así, cuando hablamos de poner al empleado en el centro de la escena esto implica no dar por supuesta la información, sino ir al campo en búsqueda de elementos que nos ayuden a tomar las mejores decisiones. Aun a pesar de tener cierta información disponible, consideramos que debemos seguir profundizando en el análisis del problema planteado y la medición de indicadores, para entender en qué medida las acciones pensadas pueden ser relevantes y de valor, tanto para los empleados, como para los accionistas y los distintos *stakeholders*.

Aunque resulta una frase trillada, sabemos que cada vez se habla más de las personas como el activo más importante dentro de una organización, porque el cumplimiento de metas de los negocios depende del desempeño de su personal. RRHH tiene una especial responsabilidad en tal sentido, como gestores de la atracción, desarrollo, motivación y retención del talento. Por tal razón para poder estar alineado a las necesidades de la organización, creemos que es necesario en todo momento tener una sensibilidad sobre lo que acontece, “un termómetro” que permita anticiparnos más que reaccionar, tener visión y entendimiento del negocio, ser conocedor de la organización, tener una visión tanto interna como externa del negocio, para comprender el problema desde una perspectiva de lo complejo. Esto sin duda nos permitirá generar soluciones dirigidas, y solo así lograr ser percibidos como verdaderos “aliados estratégicos”.



Universidad de
San Andrés

VI. BIBLIOGRAFÍA

Anne Marie Rafferty Jill Maben Elizabeth West Dilys Robinson; What makes a good employer? International Council of Nurses 3, place Jean-Marteau 1201 Geneva Switzerland.

Alonso, L. (2004). La sociedad del trabajo: debates actuales. Materiales inestables para lanzar la discusión. Revista Española de Investigaciones Sociológicas nº 107.

Bevegni Stephanie et al, LinkedIn Talent Solutions: “Kit de incorporation de personal”:
https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Onboarding-in-a-Box_ES_FORMS_FINAL.pdf

Boltanski, L., Chiapello, E. (1999). El nuevo espíritu del capitalismo. Ediciones Akal.

Cao, Melina; Carabajal, Verónica y Levin, Carolina. “Menos respeto que soy tu jefe”. Editorial LID

Caplan, J. (2014), “Develop and engage all your people for business success”, Strategic HR Review, Vol. 13 No. 2.

Castillo Aponte, J. (2012). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad (3a. ed.). Ecoe Ediciones.

Cuesta, M., Ibáñez E., Tagliabue, R. y Zangaro, M. (2010). La nueva generación en el Trabajo. Barbarói Nro. 31, Rev. Del Depto. De Ciencias Humanas y de Psicología de la UNISC

Dan Pink. Drive: The surprising truth about what motivates us.

https://www.youtube.com/watch?v=mG-hhWL_ug.

Frankl, V. (2004). El hombre en busca de sentido. Herder Editorial.

Fumagalli, A. (2010). Las distintas formas de trabajo. En: Bioeconomía y Capitalismo Cognitivo.

Gallup, Designing the Employee Experience to improve whorkplace culture and drive performance:
<https://www.gallup.com/workplace/323573/employee-experience-and-workplace-culture.aspx>

Grant, Adam. Give and take: the hidden social dynamics of success, Penguin Group, 2013

Hardt, M. y Negri, A. (2011). Metamorfosis de la composición del capital. En: Commonwealth. Ediciones Akal.

Hatum, Andrés. Yrrupción. Los Cambios Generacionales Y El Futuro De La Organización. Temas Grupo Editorial. 1era Edición. 2014.

Hidalgo, Bernardo. Remuneraciones Inteligentes. Ed Gránica, 2016. Mitchell, T. et. al (2001). How to keep your best employees: developing an effective retention policy. The Academy of Management Executive; Nov 2001; 15, 4; ABI/INFORM Global.

Pattakos, Alex. Prisoners of Our Thoughts: Viktor Frankl's Principles for Discovering Meaning in Life and Work, Second Edition (2010)

Plaskoff, J. (2017): Employee experience: the new human resource management approach. STRATEGIC HR REVIEW VOL. 16 NO. 3 2017.

Rafferty A, et al (2005) What makes a good employer? The Global Nursing review initiative. International Council of Nurses.

Saks, Alan M. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology. Vol 21. Nro 7.

Schlemenson, A. La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis. 1era edición, Buenos Aires, Paidós, 2002.

Wigert, B. "Talent Walks: why your best employees are leaving", publicado por Gallup, 25 de enero de 2018.

William H. Macey, Benjamin Schneider (2008); The meaning of employee engagement; Industrial and Organizational Psychology, 1

Zangaro, M (2013). Capitalismo industrial y capitalismo cognitivo: gestión del saber y estrategias de control", en Ruvituro, M. (comp). Cuadernos de pensamiento biopolítico latinoamericano 1, Bs As.: UNIPE.



Universidad de
San Andrés

ANEXO 3

Resultados Encuesta *Engagement*

P1 A continuación se proporcionan una serie de afirmaciones. Te pido que las califiques según tu grado de acuerdo, en función de la escala detallada.

Respondidas: 103

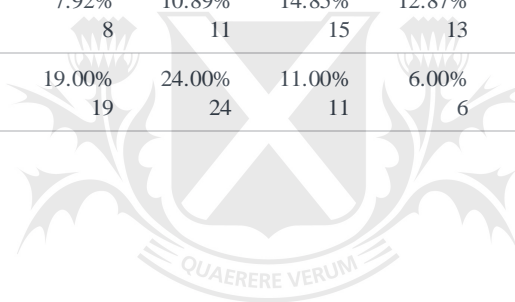
Omitidas: 0

	NUNCA	POCAS VECES	A MENUDO	SIEMPRE	TOTAL
Mi trabajo me entusiasma	2.15% 2	22.58% 21	48.39% 45	26.88% 25	93
Ser parte de esta organización me estimula, me siento parte de ella	4.30% 4	32.26% 30	43.01% 40	20.43% 19	93
Mi trabajo me permite desarrollar mis talentos y habilidades	6.45% 6	25.81% 24	41.94% 39	25.81% 24	93
Tengo autonomía para decidir cómo hacer mi trabajo	5.32% 5	31.91% 30	51.06% 48	11.70% 11	94
El resultado de mi trabajo es relevante para otros.	1.05% 1	15.79% 15	48.42% 46	34.74% 33	95
El feedback que recibo sobre mi trabajo refleja el esfuerzo que realizo	8.51% 8	29.79% 28	40.43% 38	21.28% 20	94
El reconocimiento que recibo es acorde a mi trabajo y contribución	7.37% 7	41.05% 39	37.89% 36	13.68% 13	95
Las normas y procedimientos existentes en la empresa se aplican de manera consistente y equitativa para todos	11.46% 11	36.46% 35	38.54% 37	13.54% 13	96
A la empresa le importa mi bienestar	10.64% 10	32.98% 31	36.17% 34	20.21% 19	94
La empresa estará dispuesta a ayudarme si tengo algún problema	7.53% 7	24.73% 23	43.01% 40	24.73% 23	93
A mi superior le importa mi bienestar	5.38% 5	19.35% 18	36.56% 34	38.71% 36	93
Mi superior considera mis opiniones	6.38% 6	20.21% 19	39.36% 37	34.04% 32	94
En general, me gusta trabajar aquí	3.13% 3	15.63% 15	50.00% 48	31.25% 30	96
Pienso que me gustaría trabajar en la empresa mucho tiempo más	10.31% 10	32.99% 32	37.11% 36	19.59% 19	97
A veces pienso en renunciar a mi trabajo	30.00% 30	41.00% 41	20.00% 20	9.00% 9	100

P2 Ordena los siguientes aspectos, de más a menos importante para vos, siendo 1 el menos relevante y 7 el más importante.

Respondidas: 103 Omitidas: 0

	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
Aumento salarial	15.63% 15	10.42% 10	10.42% 10	12.50% 12	16.67% 16	19.79% 19	14.58% 14	96
Seguridad laboral	6.06% 6	12.12% 12	20.20% 20	17.17% 17	13.13% 13	12.12% 12	19.19% 19	99
Tener una promoción	35.71% 35	16.33% 16	10.20% 10	11.22% 11	11.22% 11	5.10% 5	10.20% 10	98
Respeto de las personas con quienes trabajo	8.51% 8	7.45% 7	9.57% 9	22.34% 21	14.89% 14	12.77% 12	24.47% 23	94
Sentirme reconocido, recibir reconocimiento	4.17% 4	13.54% 13	21.88% 21	19.79% 19	16.67% 16	15.63% 15	8.33% 8	96
Capacitación y Oportunidades de desarrollo	7.92% 8	10.89% 11	14.85% 15	12.87% 13	19.80% 20	18.81% 19	14.85% 15	101
Tareas más desafiantes	19.00% 19	24.00% 24	11.00% 11	6.00% 6	10.00% 10	17.00% 17	13.00% 13	100



Universidad de
San Andrés

ANEXO 4

Tot 103

		Antigüedad < a 2 años									Antigüedad 2 a 5 años						Antigüedad > a 5 años								
		SI	NO	Total	% SI	% NO	Repr. Poblac.	Pos /total	Neg/total	SI	NO	Total	% SI	% NO	Repr. Poblac.	Pos /total	Neg/total	SI	NO	Total	% SI	% NO	Repr. Poblac.	Pos /total	Neg/total
Engagement	Mi trabajo me entusiasma	17	3	20	85%	15%	20%	17%	3%	25	11	36	69%	31%	35%	24%	11%	28	9	37	76%	24%	36%	27%	9%
	Ser parte de esta organización me estimula, me siento parte de ella	18	2	20	90%	10%	19%	17%	2%	20	16	36	56%	44%	35%	19%	16%	21	16	37	57%	43%	36%	20%	16%
Trabajo	Mi trabajo me permite desarrollar mis talentos y habilidades	17	3	20	85%	15%	20%	17%	3%	23	13	36	64%	36%	35%	22%	13%	23	14	37	62%	38%	36%	22%	14%
	Tengo autonomía para decidir cómo hacer mi trabajo	13	7	20	65%	35%	20%	13%	7%	22	15	37	59%	41%	36%	21%	15%	24	13	37	65%	35%	36%	23%	13%
	El resultado de mi trabajo es relevante para otros.	18	2	20	90%	10%	19%	17%	2%	28	10	38	72%	28%	37%	27%	10%	33	4	37	89%	11%	36%	32%	4%
Justicia	El feedback que recibo sobre mi trabajo refleja el esfuerzo que realizo	13	8	21	61%	39%	21%	13%	8%	22	14	36	61%	39%	35%	21%	14%	23	14	37	62%	38%	36%	22%	14%
	El reconocimiento que recibo es acorde a mi trabajo y contribución	15	6	21	71%	29%	21%	15%	6%	17	20	37	46%	54%	36%	17%	19%	17	20	37	46%	54%	36%	17%	19%
	Las normas y procedimientos existentes en la empresa se aplican de manera consistente y equitativa para todos	15	5	20	75%	25%	20%	15%	5%	20	17	37	54%	46%	36%	19%	17%	15	24	39	38%	62%	38%	15%	23%
Apoyo Organizacional	A la empresa le importa mi bienestar	16	5	21	76%	24%	21%	16%	5%	16	20	36	44%	56%	35%	16%	19%	21	16	37	57%	43%	36%	20%	16%
	La empresa estará dispuesta a ayudarme si tengo algún problema	17	4	21	80%	20%	21%	17%	4%	20	16	36	56%	44%	35%	19%	16%	26	10	36	72%	28%	35%	25%	10%
Apoyo del Jefe	A mi superior le importa mi bienestar	18	2	20	90%	10%	19%	17%	2%	23	13	36	64%	36%	35%	22%	13%	29	8	37	78%	22%	36%	28%	8%
	Mi superior considera mis opiniones	16	5	21	76%	24%	21%	16%	5%	25	11	36	69%	31%	35%	24%	11%	28	9	37	76%	24%	36%	27%	9%
Engagement	En general, me gusta trabajar aquí	19	2	21	90%	10%	20%	18%	2%	29	8	37	78%	22%	36%	28%	8%	30	8	38	79%	21%	37%	29%	8%
	Pienso que me gustaría trabajar en la empresa mucho tiempo más	15	6	21	71%	29%	21%	15%	6%	21	17	38	55%	45%	37%	20%	17%	19	19	38	50%	50%	37%	18%	18%
	A veces pienso en renunciar a mi trabajo	5	17	22	22%	88%	22%	5%	17%	11	27	38	29%	71%	37%	11%	26%	13	27	40	33%	67%	39%	13%	26%
Grupo < a 2 años antigüedad					Calculo S/ Total= 103						Grupo de 2 a 5 años antigüedad			Calculo S/ Total= 103						Grupo > a 5 años antigüedad			Calculo S/ Total= 103		

