



**Escuela de Administración y Negocios**

Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo de Graduación

**Análisis de las causas del alto índice de rotación voluntaria de empleados:**

**Caso Packaging Flexart SA**

**Autora**

Carolina Elizabeth Cinque

(24054)

**Mentor**

Pamela Agata Suzanne

**Firma del Mentor**

***Victoria, 29 de junio de 2020***

## **Abstract**

Desde la Revolución industrial, las empresas han contado con múltiples empleados como mano de obra para su producción. A lo largo de los años, se ha podido constatar que para que las empresas puedan alcanzar sus metas es de vital importancia que tengan un buen funcionamiento interno. Es decir, es fundamental que a las empresas les preocupe cuán satisfechos y motivados están los empleados contratados, ya que frecuentemente muchas compañías en el afán de obtener una mayor productividad, en busca de la mayor ganancia posible, sacrifican estos factores sin tener en cuenta que son un eslabón esencial de la cadena productiva conllevando, paradójicamente, a su perjuicio. Esto, sumado a las necesidades y objetivos de vida de cada empleado fueron y siguen siendo magnos desafíos para las organizaciones. Por tanto, la motivación y satisfacción de los empleados resultan ser factores imprescindibles cuya ausencia llevará a la rotación voluntaria en búsqueda de mejores alternativas laborales.

La alta rotación de los empleados tiene consecuencias directas sobre el funcionamiento de la organización, tal como ser que aumentan los costos por el reemplazo constante de empleados, disminuye la calidad de los productos y daña la atención al cliente, paralizando de esta forma el crecimiento de la empresa. Con el fin de investigar las causas que devienen en la alta rotación laboral voluntaria de una empresa, este trabajo analiza un caso específico y representativo del rubro plástico, Flexart SA, compañía sobre la que hay acceso irrestricto a la información interna y a su vez la posibilidad de realizar variadas encuestas tanto al personal actual como al que ya no forma parte de la empresa por decisión propia. Dicha investigación fue motivada luego de apreciar que a lo largo de los últimos años el índice de rotación voluntaria en Flexart se mantiene por arriba del 51%.

A partir de los estudios realizados se pudo llegar a las siguientes conclusiones. Tanto la cultura organizacional que presenta hoy en día la empresa la cual tiene un alto grado de falta de humanización, el maltrato de los superiores hacia los empleados, la falta de reconocimiento por sus logros, y a su vez ciertas normas tales como la ausencia de beneficios, inflexibilidad horaria y

los turnos rotativos son algunos de los motivos que más comprometen la motivación y satisfacción laboral y ergo conllevan al alarmantemente alto índice de renuncias en la empresa. Para poder lograr una transformación positiva será necesaria la participación y el involucramiento de autoridades con poder, para de esta forma lograr los cambios deseados.



Universidad de  
**San Andrés**

## Agradecimiento

En este trabajo, decidí enfocarme en analizar las causas de la alta rotación en una empresa en particular de la industria plástica ya que es un tema que me resulta sumamente interesante, como a la vez preocupante. Por ello, por medio de mi análisis busqué dar posibles soluciones a empresas que estén transitando el mismo problema y a su vez remarcar la importancia que tiene el factor humano para garantizar el éxito de una empresa.

En primer lugar, quiero agradecer a la Universidad de San Andrés y a todo su grupo humano. Ellos me ayudaron a poder combinar y complementar un tema que me preocupa actualmente con el mundo de los negocios. Este trabajo de investigación me ayudó a poder realizar un análisis profundo de la realidad observada junto con teorías aplicables para solucionar los desvíos presentes.

Por último, quiero agradecer a mi familia y amigos. Sin ellos nada podría haber sido posible, ya que me ayudaron y alentaron en todo momento.



Universidad de  
**San Andrés**

# Índice

<b>1. Introducción</b> .....	<b>6-11</b>
1.1. Planteo de la problemática .....	6-7
1.2. Preguntas de investigación .....	7
1.3. Objetivos del trabajo .....	7
1.4. Justificación de las razones del estudio.....	8-11
<b>2. Marco Teórico</b> .....	<b>12-29</b>
2.1. La mirada de la rotación bajo diferentes investigadores.....	12-13
2.2. El modelo de Grieffeth y las causas de la rotación laboral .....	13-15
2.3. La teoría de Herzberg .....	15-17
2.3.1. Los factores de higiene .....	16
2.3.2. Los factores de motivación .....	17
2.4. La dicotomía rotación / retención .....	17-18
2.5. La cultura de trabajo empresarial .....	18-20
2.6. El compromiso laboral .....	20-21
2.7. La humanización laboral y el Work-Life Balance .....	21-23
2.8. La teoría de las generaciones .....	23-26
2.9. El liderazgo y el mobbing .....	26-29
<b>3. Estrategia metodológica y fuentes utilizadas</b> .....	<b>30-31</b>
3.1. Tipo de estudio .....	30
3.2. Unidades de análisis .....	30
3.3. Técnicas de recolección de datos .....	31
<b>4. La industria plástica y Flexart</b> .....	<b>32-37</b>
4.1. Presentación de la industria .....	32
4.2. Flexart y el desarrollo de sus actividades productivas .....	33-36
4.2.1. Análisis estratégico de Flexart .....	34-36
4.3. Análisis del personal y realización de encuestas .....	36-37
<b>5. Procesamiento de datos</b> .....	<b>38-60</b>
5.1. Análisis de los resultados de las encuestas realizadas.....	38-60
<b>6. Conclusiones</b> .....	<b>61-63</b>
<b>7. Bibliografía</b> .....	<b>64-66</b>
<b>8. Anexos</b> .....	<b>67-79</b>

# 1. Introducción

## 1.1. Planteo de la problemática

Hoy por hoy, dado el desarrollo tecnológico y la globalización del mercado, las compañías se enfrentan a cambios constantes frente a los cuales deben adaptarse para subsistir; para asimilar este proceso, es indispensable el buen funcionamiento interno de la empresa incluyendo la motivación y satisfacción de sus empleados dado que esto impacta directamente sobre la productividad. Es decir, que una empresa puede contar con la última tecnología, con todos los recursos físicos necesarios y más todavía, pero si no cuenta con un recurso humano capacitado, experimentado, motivado, satisfecho y comprometido, nunca podrá alcanzar las metas de productividad propuestas. En consecuencia, las empresas no sólo deben abocarse a la competitividad en el mercado y ofrecer productos o servicios de calidad sino que también deben poner énfasis en la retención del personal evidenciando así que el capital humano (como muchas firmas lo declaran en su política) es el activo más valioso que poseen ya que, como veremos más adelante, el éxito de una empresa se ve comprometido por una alta rotación de sus empleados.

Johnson (1981) vio la rotación como un problema serio que tiene una fuerte influencia en la calidad de los productos y servicios ofrecidos por una organización a sus clientes sin contar los considerables costos que el reemplazo de empleados y el reclutamiento conllevan. Bajo un lineamiento similar, Curtis y Wright (2001) analizaron que la alta rotación puede dañar la calidad y atención al cliente que son la base para la competitividad de la empresa y esto inhibe su crecimiento.

Además, se observó que las personas que más se van suelen ser las más talentosas, ya que, en general, son quienes tendrán mayores oportunidades en otra organización. De este modo, el talento suele pasar a entidades más competitivas del mercado (Stovel & Bontis, 2002). Por lo tanto, es necesario que la gerencia o dirección de la empresa priorice este efecto alarmante de la rotación y elabore una sólida estrategia para mejorar la retención del personal.

En particular, la industria plástica no es la excepción y refleja esta misma tendencia. En esencia, tomaremos como eje central de estudio a la empresa Packaging Flexart SA (Flexart, en adelante) estudiando el efecto y los motivos de su rotación laboral corroborando los supuestos teóricos de la investigación mediante su documentación interna y las encuestas que realizaremos tanto al personal actual como al que ya no forma parte actualmente de la empresa. Dicho caso en particular resulta interesante para ser estudiado en profundidad ya que como bien expondremos en detalle más adelante, cuenta con un índice de rotación voluntaria laboral mayor al 51%. Cabe destacar que, por motivos de confidencialidad y privacidad de la empresa, sus estadísticas, empleados y ex empleados, todos los nombres, incluido el de la empresa (Flexart) son ficticios en fiel representación de sus originales.

## **1.2. Preguntas de investigación**

- Pregunta central del trabajo:

*¿Cuáles son las causas del alto índice de rotación laboral voluntaria en los operarios de Flexart?*

- De esta pregunta, surgen las siguientes sub-preguntas:

*¿Qué espera el operario plástico de su empleador y viceversa?*

*¿Cómo afecta la cultura organizacional a la rotación laboral?*

## **1.3. Objetivos del trabajo**

- General:

El objetivo general del trabajo es investigar, analizar y evaluar qué factores generan una significativa rotación voluntaria de operarios en Flexart.

- Específicos:

a) Examinar los motivos y consecuencias del alto índice de rotación laboral.

b) Plantear propuestas para contrarrestar dicho índice.

#### **1.4. Justificación de las razones de estudio**

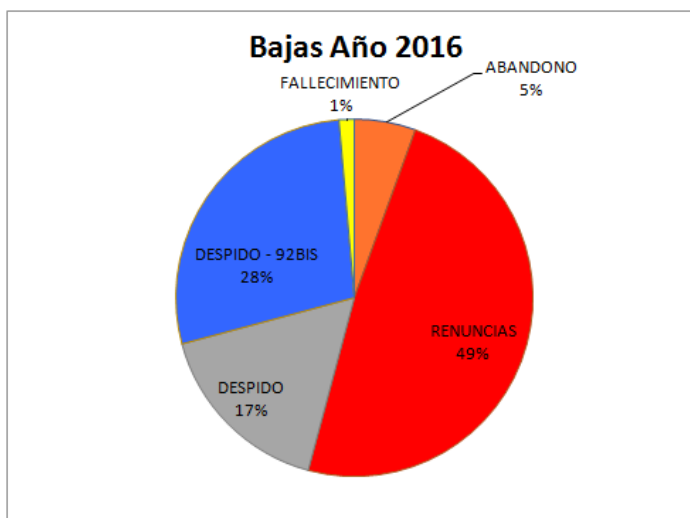
Decidí realizar este trabajo de investigación sobre la industria plástica enfocándome específicamente en la rotación voluntaria del personal ya que personalmente es un tema que me interesa mucho. Al momento ya son casi cuatro años que estoy trabajando dentro de la industria plástica y en la misma empresa, en dicho trayecto se han logrado resolver muchos problemas y se han realizado cambios grandes basados en mejoras continuas pero lo que no hemos podido resolver es el gran problema con la rotación del personal. Dicho problema afecta directamente a todos los sectores productivamente e influye directamente en los indicadores generales de la empresa, sin poder alcanzar los objetivos planteados. Es decir, que con la alta rotación no es posible obtener un grupo consolidado, capacitado y experto para poder realizar sus tareas optimizando procesos.

En aras de considerar cuán alta es la rotación, se analizaron las bajas de toda la organización de los últimos cuatro años (2016-2019). Al igual que como consta en los registros de RRHH, se diferenciaron entre los despidos sin causa, los despidos que fueron realizados con causa por parte de la empresa bajo el artículo 92 bis, las renunciaciones formales por parte de los operarios y los abandonos al puesto de trabajo sin aviso alguno. Estos dos últimos se contemplarán en su conjunto llamándolos 'renunciaciones' ya que en ambos casos el trabajador decidió rescindir a su trabajo en la empresa y es, justamente, las causas a la toma de tal decisión que se desea analizar amén de enviar o no formalmente la renuncia.

Los siguientes gráficos representan dichas bajas en el periodo contemplado 2016-2019, basados en las tablas subsiguientes provistas por las estadísticas del departamento de RRHH:

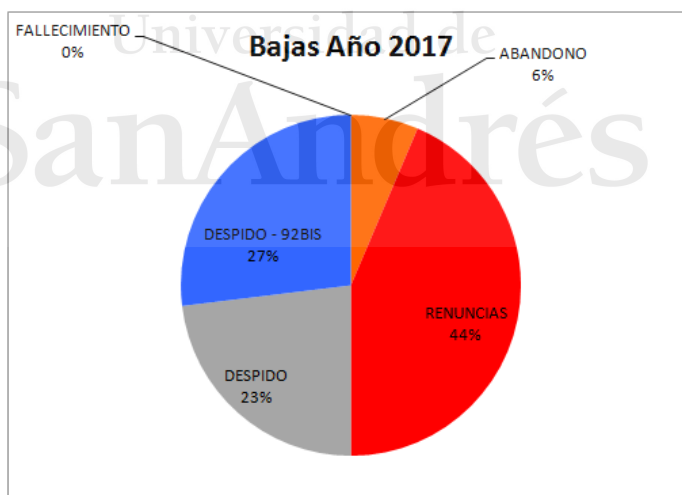


### Razones de bajas en 2016



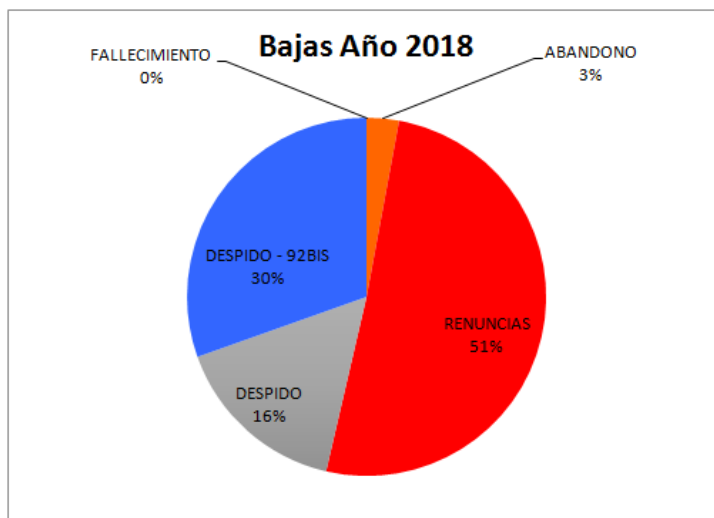
ABANDONO	4
RENUNCIAS	35
DESPIDO	12
DESPIDO - 92BIS	20
FALLECIMIENTO	1
<b>TOTAL en 2016</b>	<b>72</b>

### Razones de bajas en 2017



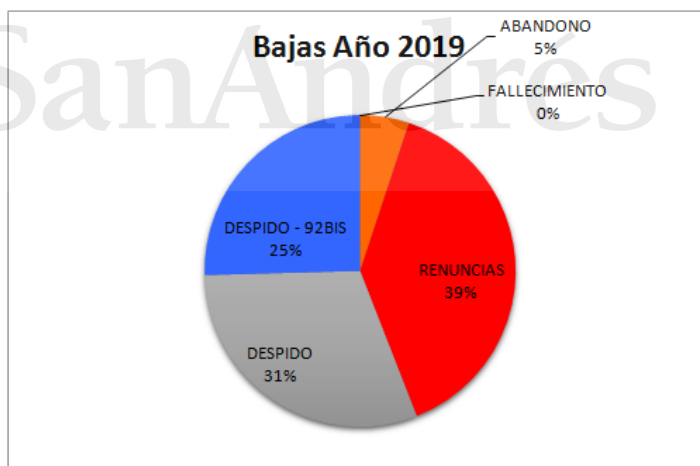
ABANDONO	5
RENUNCIAS	34
DESPIDO	18
DESPIDO - 92BIS	21
FALLECIMIENTO	0
<b>TOTAL en 2017</b>	<b>78</b>

### Razones de bajas en 2018



ABANDONO	2
RENUNCIAS	36
DESPIDO	11
DESPIDO - 92BIS	20
FALLECIMIENTO	0
<b>TOTAL en 2018</b>	<b>69</b>

### Razones de bajas en 2019



ABANDONO	3
RENUNCIAS	23
DESPIDO	18
DESPIDO - 92BIS	15
FALLECIMIENTO	0
<b>TOTAL en 2019</b>	<b>59</b>

Como puede vislumbrarse, la proporción de renunciaciones (con abandonos incluidos) es siempre mayoritaria y entre 2017 y 2018 se nota una tendencia incremental considerable de dicho índice. Sin embargo, en 2019 se observa un descenso del mismo, muy probablemente relacionado con la situación económica del país al transitarse una crisis; motivo por el cual, el personal habrá decidido en gran medida resguardarse en su trabajo aún así teniendo quizás el deseo de abandonarlo. Por lo tanto, se estima que el descenso de las renunciaciones en 2019 no se debió particularmente a ningún cambio cultural u organizacional en las políticas de la empresa, sino que a una causa externa y esta hipótesis la pondremos a prueba con las encuestas.



Universidad de  
**San Andrés**

## **2. Marco teórico**

Empezaremos entendiendo qué es la rotación y cómo su definición y causas son percibidas por distintos investigadores. Luego, indagaremos en diversas teorías que pueden contribuir a explicar y entender las causas de la rotación, como también analizar diversas formas para disminuirla.

### **2.1. La mirada de la rotación bajo diferentes investigadores**

Existe un cúmulo de definiciones y perspectivas similares en cuanto a la rotación del personal, cada una con sus matices propios. En principio, podemos definir la rotación o rotación laboral simplemente como la terminación del empleo de los miembros de una organización (Griffeth: 1994). Especificando un poco más, para Kossen (1991) la rotación del personal se refiere a la cantidad de movimiento de entrada y salida de empleados de una organización.

Por su parte, Loquercio (2006) lo puntualiza como la proporción de empleados que en un determinado periodo de tiempo finiquitan su contrato antes del vencimiento del mismo, siempre que este exista. Finalmente, consideremos una perspectiva más matemáticamente binomial presentada por Tuttle y Cotton (1986) para quienes la rotación es la probabilidad estimada que tiene un individuo para quedarse o no en una empresa. Teniendo presente lo antedicho, en el siguiente trabajo, consideraremos la rotación del personal como la cantidad de empleados que ingresan y salen (de modo voluntario) de una empresa en un determinado periodo de tiempo.

El alto recambio que conlleva la rotación trae aparejadas tanto beneficios como perjuicios. Ilustrando este último caso, por ejemplo suele reducir la performance y generar ineficiencia lo que deviene en un perjuicio económico para la compañía (Smith e Ingersoll: 2003). De hecho, numerosos estudios prueban que un alto índice de rotación tiene efectos negativos en la rentabilidad de las empresas. Sin embargo, no siempre la rotación del personal implica un efecto negativo. De hecho, un nivel (bajo) de rotación laboral es aceptable en cualquier organización ya que compensa el estancamiento potencial, elimina el

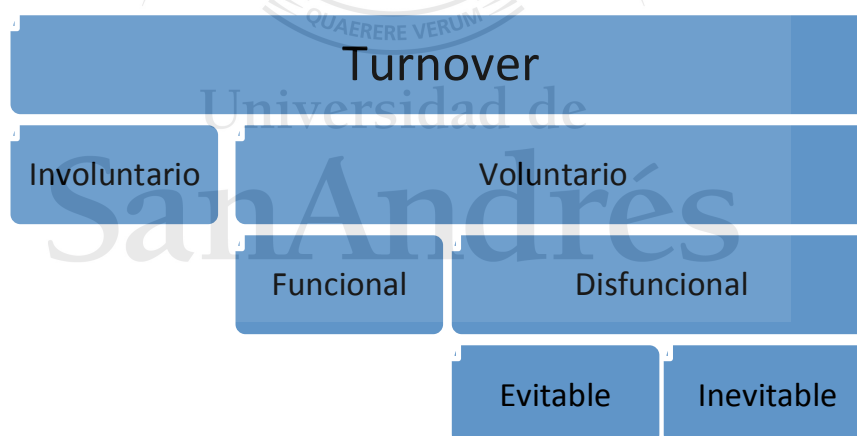
bajo rendimiento y fomenta la innovación con la entrada de sangre nueva permitiendo el reclutamiento de nuevos talentos en el mercado.

En consecuencia, se entiende que la rotación del personal en cualquier organización puede ocurrir de un modo ya sea voluntario o involuntario dependiendo de un número de factores. En particular, la voluntaria refiere a la terminación iniciada por los empleados mientras que la involuntaria es aquella en la que el empleado no tiene otra opción de hacerlo ya sea por muerte, enfermedad, mudanza, entre otros, o bien por la terminación iniciada por el empleador (Heneman, 1998).

## 2.2. El modelo de Griffeth, el estudio de Khatri y las causas de la rotación

Griffeth (2001) utiliza la diferenciación voluntario / involuntario y ramifica este concepto de acuerdo al siguiente modelo.

*Gráfico I: Marco de la rotación de empleados*



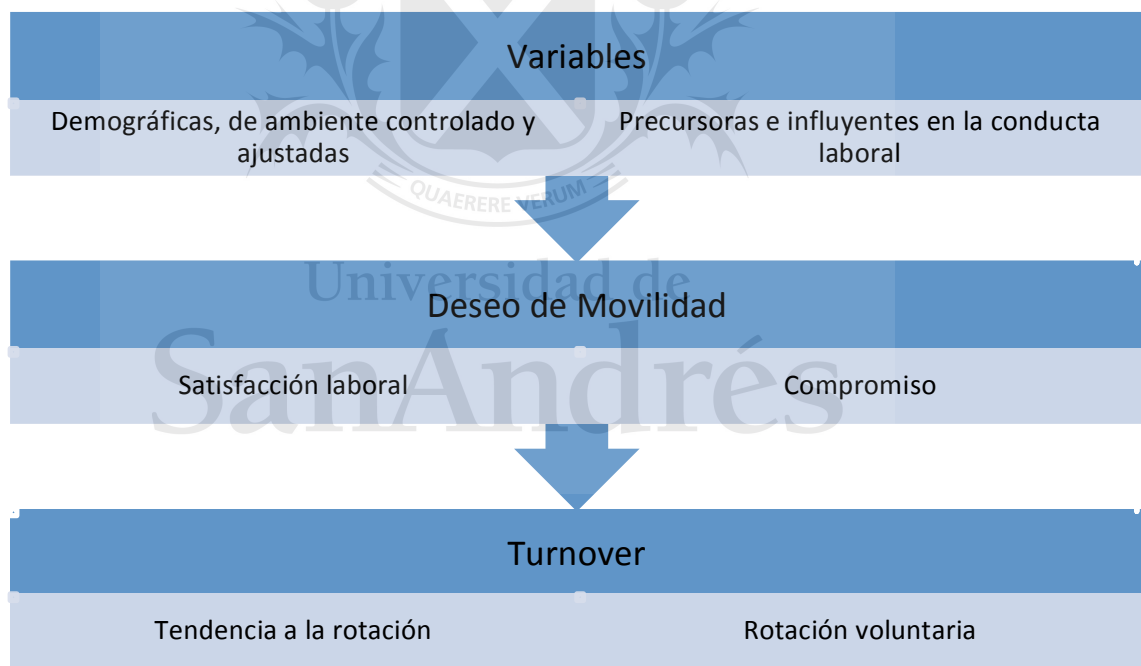
(Griffeth, 2001)

La rotación de tipo voluntaria se divide entre aquellas renunciaciones funcionales y disfuncionales. Las primeras se refieren a la renuncia de los empleados de desempeño menos efectiva mientras que las segundas son la de los empleados de mejor desempeño. Evidentemente, esta última categoría es la que más relevancia toma para el empleador dado que implica un mayor impacto negativo en la empresa. A su vez y en relación con Heneman, las renunciaciones disfuncionales pueden clasificarse en evitables (sueldos bajos, malas

condiciones de trabajo, etc) e inevitables (mudanza, enfermedad, muerte, etc), estas últimas sobre las cuales la empresa no puede controlar, en general.

Como normalmente ocurre que personas abandonan su trabajo si no están conformes con el mismo y existen alternativas de cambio, la mayoría de los estudios realizados sobre el tema se basan en el recambio voluntario según la clasificación antedicha. Por ejemplo, Griffeth (2000) realizó una investigación sobre la rotación de empleados y describió las variables que principalmente entran en juego, es decir, propuso un modelo que indica los factores que explican el proceso de rotación incluyendo variables relacionadas con el tipo de trabajo y factores externos inherentes. El modelo propuesto se ilustra a continuación:

*Gráfico II: Modelo de rotación de empleados*



(Griffeth, 2001)

Las variables son de diferentes índoles internas o no al trabajo y todas impactan de manera directa sobre el deseo de movilidad ya sea dentro de la empresa (ascenso) o fuera (rotación) en vistas a su satisfacción laboral. Griffeth argumenta, por ejemplo, que la falta de puntualidad y ausentarse con frecuencia son claros síntomas de un empleado en tendencia de rotación, es decir, en vías

a abandonar la organización cuando la oportunidad se le presente, si es que aún no se le ha presentado en cuyo caso se enfatizarán estos hechos.

En un estudio realizado por Khatri (2001), él utilizó tres grupos de factores que influyen en la rotación de empleados: los demográficos, los controlables y los incontrolables. Los primeros se refieren a la edad, el género, la educación y el nivel de ingresos. Los factores controlables incluyen el pago, la naturaleza del trabajo, la supervisión y el compromiso de la empresa. Finalmente, los incontrolables son las oportunidades emergentes de un empleo alternativo y, por ende, un cambio de trabajo. De este modo, elaboró una lista que incluye las principales razones de la renuncia voluntaria, a saber, las causas de la rotación laboral:

- Incompatibilidad con los valores corporativos
- Sentimientos de no ser apreciado o valorado
- No sentirse parte de la compañía
- No conocer el propio desempeño por falta de feedback
- Supervisión inadecuada
- Falta de oportunidades para crecer dentro de la empresa
- Falta de entrenamiento
- Salarios y beneficios desiguales o insuficientes
- La falta de horarios de trabajo flexibles
- Relaciones laborales inadecuadas
- Demasiado trabajo y poco personal

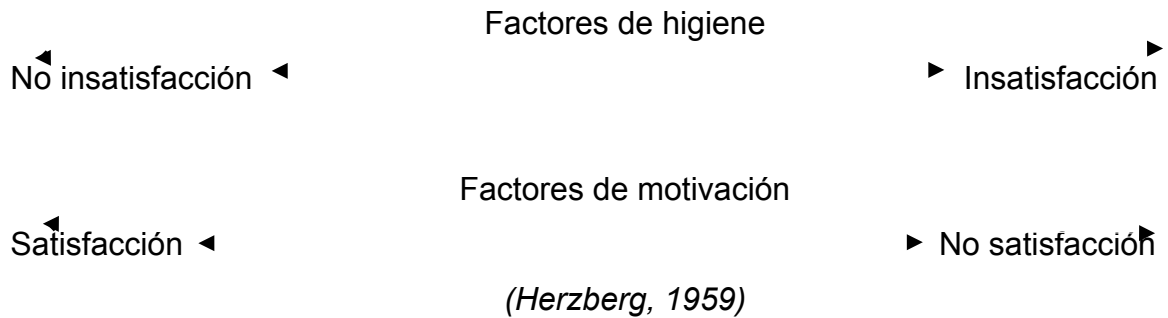
### **2.3. La teoría de Herzberg**

Resulta interesante destacar la siguiente teoría propuesta por Herzberg en donde explica qué satisface o insatisface a los empleados, ya que nos sirve como un marco importante para analizar las motivaciones del personal.

Herzberg (1959) propuso la Teoría de Dos Factores o también llamada la Teoría de la Motivación-Higiene. De acuerdo con esta, hay algunos factores laborales que implican satisfacción, mientras que hay otros que previenen la insatisfacción. Así, Herzberg clasificó los factores laborales en dos categorías: factores de higiene y de motivación.

Puntualmente, destaca que lo opuesto a "Satisfacción" es "No satisfacción" y lo contrario de "Insatisfacción" es "No insatisfacción" y lo ilustró mediante el siguiente esquema:

Gráfico III: Los continuos de la Teoría de Dos Factores



La teoría de Hertzberg fue utilizada por varios investigadores, a saber, Maddox, por ejemplo, en 1981 utilizó la misma para estudiar la satisfacción del consumidor. Por su parte, diez años después Maidani en 1991, la usó para comparar la satisfacción laboral entre los empleados de los sectores público y privado. Analizaremos con precisión a qué se refieren estos factores.

### 2.3.1. Los factores de higiene

Estos no conducen a una satisfacción positiva a largo plazo, sin embargo, si no existieran, conducirían a la insatisfacción. Dicho de otra manera, los factores de higiene son los que apaciguan a los empleados para evitar su insatisfacción, simbolizan las necesidades fisiológicas que los individuos quieren y esperan por parte de sus empleadores. Por ejemplo, el sueldo es el principal factor de higiene; se espera que sea competitivo frente a otras empresas del mismo rubro. Otros factores de higiene tienen que ver con las políticas de la compañía las cuales no deberían ser demasiado rígidas: incluir horas de trabajo flexibles, obra social, seguridad laboral, código de vestimenta, descansos, vacaciones, entre otros. Asimismo, las condiciones físicas del trabajo deben ser seguras, limpias e higiénicas. La maquinaria, en el caso industrial, debe mantenerse en buen estado y la capacitación para su uso debe ser la apropiada en tiempo y forma. También la relación del empleado con sus compañeros, superiores y/o subordinados debe ser apropiada y respetuosa (tratar de evitar el conflicto).



### *2.3.2. Los factores de motivación*

Según la teoría de Herzberg, los factores de higiene no pueden considerarse motivadores. Los factores de motivación son aquellos que producen satisfacción positiva. Estos son inherentes al trabajo, motivan a los empleados a un mayor rendimiento superior; los empleados los consideran intrínsecamente gratificantes.

Los factores de motivación simbolizan las necesidades psicológicas que son percibidas como un beneficio adicional e incluyen el reconocimiento (ser elogiados y reconocidos por sus logros por parte de sus superiores). Además, los empleados deben sentir un logro en su trabajo, debe haber oportunidades de crecimiento para fomentar su buen desempeño y motivación; para ello, sus tareas tienen que resultarles significativas, interesantes y desafiantes.

En el mundo competitivo en el que vivimos, los empleados de alto rendimiento buscan más que compensaciones y beneficios. En particular, buscan trabajos interesantes, flexibilidad del empleador, sentirse valorado y tener oportunidades de capacitación y ascenso, factores que de verse limitados o ausentes influirán directamente en su decisión de cambiar de trabajo en busca de algo afín (Cunningham, 2002).

Por lo tanto, comprender las diferentes dimensiones de un trabajo que puede aumentar la satisfacción o, al menos, reducir la insatisfacción sería el primer paso para diseñar una estrategia de retención del personal de calidad (Raju: 2004).

### **2.4. La dicotomía rotación / retención**

La retención laboral puede definirse como la inversa de la rotación voluntaria e involuntaria descritas anteriormente. Las actividades de retención podemos llamarlas a todas aquellas actividades destinadas a aumentar el compromiso de la empresa con sus empleados brindándoles un abanico de oportunidades donde pueden crecer superándose ellos mismos y a los demás (Bogdanowicz y Bailey: 2002).

Más aún, Samuel y Chipunza (2009) señalaron que el objetivo principal de la retención es prevenir la pérdida de empleados competentes de abandonar la organización, ya que esto podría tener efecto adverso sobre la productividad y la rentabilidad de la empresa. Numerosos estudios, revelan que factores tales como salario competitivo, ambiente de trabajo amigable o ameno, buenas relaciones interpersonales, entre otros, fueron parte de los motivos más frecuentemente citados por los empleados como la clave para fomentar la motivación y su permanencia en la empresa.

Como Ettore (1997) señala, la retención de empleados en un acto de malabarismo sofisticado ya que la rotación y la retención conforman una dicotomía siendo dos caras de una misma moneda. Es decir, ambos conceptos son inseparables y cada uno desde el punto de vista de la investigación no puede estudiarse de forma aislada o independiente.

## **2.5. La cultura de trabajo empresarial**

Es clave considerar la cultura organizacional en cualquier empresa ya que constituye el cómo debe ser la misma por lo que forma la identidad y moldea y condiciona el comportamiento de los empleados (Jacobs & Roodt, 2007). Para Schein (2009), la cultura de trabajo en una empresa es un fenómeno dinámico que circunda toda la organización y conlleva un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas orientando y limitando las acciones de los individuos. Asimismo, las creencias y apropiaciones son el corazón de la cultura organizacional, es decir, todo aquello que las personas creen en realidad y que influyen en la forma como los integrantes de una organización piensan y sienten.

De esta manera, los componentes de cultura de trabajo serían: (1) los valores: los ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los empleados y que repercuten en su comportamiento, estas ideas se manifiestan en el plano emocional; (2) las creencias: ideas aceptadas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Estas ideas están en el plano racional; (3) el clima: los sentimientos dentro del ambiente empresarial hecho visible en la parte física del lugar; (4) la filosofía: políticas de la empresa y (5) normas: reglas dentro de la organización que marcan el comportamiento de los trabajadores.

Por su parte, Robbins (1993) dice que existen varias formas en que la cultura se transmite a los empleados y esta posee elementos que permiten que el trabajador conozca y asimile la cultura de la empresa. Los elementos más influyentes serían: (1) las historias o anécdotas que se refieren a los fundadores o ejemplifican decisiones que afectan el futuro de la empresa, normalmente de esta manera se transmiten los valores y las normas de la institución; (2) los rituales: actividades constantes para reforzar los valores de la organización; (3) los símbolos materiales de la empresa que incluye los espacios físicos, el mobiliario, uniformes, etc; y (4) el lenguaje: cada área de la organización tiene un lenguaje particular que lo diferencia de las demás y le da identidad a sus integrantes como parte de una determinada cultura o subcultura. Por tanto, todos los elementos mencionados ayudan a transmitir y conservar la cultura de una organización y dependiendo de la situación pueden también influir en la evaluación del desempeño.

También es Robbins (1993) quien asegura que mediante siete características en conjunto se define la cultura de trabajo de una organización: (1) autonomía individual: medido por la iniciativa y responsabilidad que cada uno para comenzar cualquier actividad; (2) estructura: la forma como está organizada la empresa incluyendo sus normas y reglamentos; (3) apoyo: la calidad y cantidad de ayuda de los superiores hacia su personal; (4) identidad: sentirse par con sus compañeros y también miembro de la empresa; (5) desempeño: forma de evaluar y motivar el desempeño, acá también es importante que se les dé reconocimientos; (6) tolerancia al conflicto: habilidad individual y grupal para relacionarse entre compañeros; y (7) tolerancia al riesgo: capacidad para innovar y enfrentarse a situaciones adversas.

Si bien no existe un consenso en cuanto a la cantidad de tipos de cultura que hay, diversos autores tratan estas categorías según su perspectiva, entre las cuales veremos las siguientes. Por un lado la de Denison y Mishra, quienes proponen cuatro tipos de cultura: (1) la adaptable, donde la empresa desarrolla normas y creencias para detectar e interpretar señales del medioambiente y traducir esto en cambios estructurales, cognitivos y de comportamiento. Las empresas con este tipo de cultura tienen objetivos ambiciosos y priorizan la satisfacción del cliente y tienen una mayor disposición a probar nuevas ideas; (2)

la cultura de misión, donde ese objetivo es su propósito, sentido y razones no económicas por las cuales trabajar en la organización. Hay énfasis en el cumplimiento de las metas para cumplir con el propósito, así como una alta competitividad; (3) la cultura de clan, donde prima la preocupación constante por la satisfacción de los empleados, así como por su desarrollo en la empresa. Este tipo incluye a aquellas compañías que se caracterizan por un ambiente de participación y colaboración, lo que puede generar un elevado sentido de pertenencia y compromiso para con la empresa y sus metas; (4) la cultura burocrática, donde hay consenso colectivo sobre los comportamientos, sistemas y significados en la organización. Este es un tipo de empresas que hay la estabilidad y previsibilidad (Denison y Mishra (1995)).

Dichos autores notaron que la cultura se relaciona intrínsecamente con la efectividad de la empresa y la rotación laboral ya que aquellas cuyas culturas se basan en la integración interna (la cultura de clan y la burocrática) determinaron una mayor satisfacción del empleado a diferencia de las otras donde se observó una mayor tendencia al descontento, falta de compromiso e insatisfacción deviniendo en la huida de los empleados hacia otras empresas de diferente cultura.

## **2.6. El compromiso laboral (Engagement)**

Para poder comprender en profundidad las causas de la rotación resulta necesario analizar el concepto de engagement laboral. Es decir, entender la importancia de que los empleados estén comprometidos y orgullosos con la empresa donde se desempeñan y las consecuencias que se pueden sufrir al no lograr dicho compromiso.

Bakker (2002) define al Engagement como un estado mental positivo que se relaciona con el trabajo y lo caracterizan tres aspectos: el vigor, la dedicación y la absorción. El vigor tiene que ver con altos niveles de energía y resistencia mental. Existe un deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está haciendo aún si hubiera dificultades. La dedicación hace referencia a estar comprometido laboralmente, entusiasmado, inspirado y orgulloso ante los desafíos que aparecen. Por su parte, la absorción la podemos medir cuando se afirma, por ejemplo, que el tiempo "pasó volando", es decir, implica un disfrute del trabajo en

el que se está totalmente inmerso y concentrado; hasta se le dificulta a la persona desconectarse de lo que esté haciendo. No se trata entonces de un estado específico y momentáneo, sino a uno afectivo cognitivo más general que no se focaliza en una situación particular. Salanova y Schaufeli (2004) afirman que las personas involucradas en Engagement suele ser predisuestas, enérgicas, focalizados en su trabajo y dispuestas a contribuir eficientemente en las tareas que se propongan.

Pintado (2014) habla del engagement organizacional y lo define como el grado en el que el trabajador se muestra identificado con la empresa donde trabaja. Este indicador mide cuán dispuesto está un empleado a colaborar, no renunciar y seguir en el futuro en esa misma organización porque considera que ahí se satisfacen sus esperanzas. Este grado es mayor a medida que la persona tiene mayor antigüedad en la empresa puesto que, en general, son quienes experimentan el éxito al ser ascendidos de puesto, y en los que trabajan en un equipo de trabajo comprometido.

Allen y Meyer (1990) proponen tres componentes del compromiso organizacional: el afectivo, de continuidad y el normativo. El primero hace referencia al deseo, los lazos emocionales que las personas forjan con la organización; refleja el apego emocional por la satisfacción de necesidades y expectativas. Esto hace que disfruten de su permanencia en la empresa y se sienten orgullosos de pertenecer a esta. El compromiso de continuidad o necesidad tiene que ver con todo lo que invirtió el trabajador en la empresa (tiempo, dinero y esfuerzo) y abandonar el mismo implicaría haber perdido todo eso; siente que las oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas y se incrementa el apego a donde trabaja actualmente. Finalmente, el compromiso normativo o del deber es aquel que se refiere a la lealtad a la organización en un sentido moral.

## **2.7. La humanización laboral y el Work-Life Balance**

Estrechamente relacionada con la cultura de trabajo se halla la humanización laboral. Como su palabra lo dice, implica pensar a los empleados como humanos con necesidades personales y no como objetos productivos. De esta forma, en muchos casos implicaría que las empresas cambien o adapten su

forma de trabajo para darle al empleado una mayor libertad para con sus necesidades personales y otorgarle mayor prioridad a sus requerimientos familiares. La humanización del trabajo, como parte de la cultura organizacional, está relacionada en forma directa con la conciliación Work-Life Balance, es decir, el equilibrio laboral/personal de los empleados.

Work-Life Balance hace referencia a una serie de políticas internas de una organización que apuestan al trabajo responsable desde el punto de vista emocional de cada empleado. Esto implica que se sientan a gusto con sus tareas, sin dejar de lado su vida personal. Según Alejandro Melamed, director del programa de Especialización Work Life Balance de la Universidad de Salamanca, existen varios factores en el entorno que influyen para que un trabajador se sienta a gusto en una empresa: un buen equipo de trabajo, el contexto laboral, el trato con los superiores, la seguridad, los horarios flexibles y oportunidades de crecimiento. Él afirma con textuales palabras: “humanizar la organización es la posibilidad de generar un contexto donde los empleados se sientan bien. Si la gente está bien, la empresa también lo está, pero muchas veces la humanización es lo que falta. El único valor competitivo de las compañías es su gente, aunque a menudo suele olvidarse (...) Es un círculo vicioso. Si no le prestas atención, la gente se desmotiva, no produce resultados, y, al final del día, la empresa no cumple con sus metas y objetivos. Es, básicamente, al revés: cuanto mejor trates a la gente, mejores resultados vas a lograr.”<sup>1</sup>

Asimismo, considera que el menor rendimiento de los empleados de una empresa se debe a su insatisfacción producto de la asincronía con su cultura organizacional, trato inadecuado, estrés e inflexibilidad en sus tiempos. Todo esto, conlleva al no cumplimiento de las metas de la empresa. En tal caso deben tomarse medidas para entregar más libertad al trabajador, más atención a sus necesidades personales y mayor prioridad a sus requerimientos familiares.

Por su parte, según Greenhaus y Collins (2003), para mantener un equilibrio entre la vida personal, familiar y el trabajo, se requieren tres

---

<sup>1</sup> ALEJANDRO MELAMED. *Management*. En Internet: <https://www.iprofesional.com/notas/212517-Alejandro-Melamed-A-la-gente-le-gusta-trabajar-para-empresas-y-no-en-empresas34> Disponible el 24 de mayo de 2020.

componentes: (1) tiempo (horas dedicadas al trabajo y a las responsabilidades y compromisos familiares; (2) mismos niveles de compromiso (tanto laborales como familiares); (3) equilibrio en la satisfacción (que la persona se sienta pleno tanto en la vida laboral como familiar).

El hecho de sentirse parejamente a gusto tanto en el trabajo como en la vida personal hace referencia al bienestar. De acuerdo a Ryff (citado en Díaz, D. et. al. (2006)) las cuatro dimensiones de bienestar psicológico para fomentar el Work-Life Balance en pos de la satisfacción de los empleados son: (1) el propósito en la vida: que la persona defina sus objetivos y determine qué desea y qué área es de su interés tanto en lo personal como en lo laboral. De no definirse objetivamente, el empleado se sentirá sin rumbo, afectando así el logro de sus objetivos; (2) autonomía: decidir por sí mismo, ser independiente, tomar sus propias decisiones. Si no, habrá un bajo nivel de asertividad e inseguridad personal además de un alto grado de dependencia y tendencia a no sentir responsabilidad en sus tareas; (3) crecimiento personal: el progreso de sí mismo, experimentar nuevas experiencias favorece el logro propio de sus resultados en el ámbito laboral. Caso contrario, generará una sensación de no mejora ni aprendizaje; (4) relaciones positivas con los demás: mantener relaciones saludables, alegres o al menos no conflictivas y constructivas en la interrelación con los demás. De lo contrario, esto devendría en egoísmo, frustración, falta de confianza en los compañeros y en el trabajo en equipo.

## **2.8. La teoría de las generaciones**

Una cuestión clave que a veces es subestimada o no considerada en el estudio de la rotación del personal conforma las aspiraciones y características de los diferentes grupos generacionales de la organización. Si bien en las empresas suelen convivir numerosos empleados, estos no necesariamente pertenecen a un mismo grupo etario. Esto implica una diversidad generacional que interactúa en el lugar de trabajo y esto, aunque no lo parezca, representa un reto para las compañías dados los diferentes intereses y motivaciones de cada generación (o sea, un grupo de individuos), más allá de las características personales de cada individuo en particular se gesta un sentimiento colectivo en este sentido. Es decir, cada generación tiene particularidades y rasgos característicos, más allá

de la edad o situación económica, nacieron y crecieron en determinados contextos culturales, políticos y sociales diferentes y se relacionan entre sí y para con sus superiores diferentemente. En Flexart, por ejemplo, (como en muchas otras empresas) se hallan diferencias de edades que superan los 20 años en algunos casos, lo cual representa un gran reto en cuestiones como la comunicación, uso de la tecnología y la motivación, entre otros. Por citar alguna definición, Ogg y Bonvalet (2006) llaman generación al "grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores".

En nuestro contexto de análisis de empleados, podemos considerar el intervalo etario de 18 a 80 años exclusivamente. En tal rango se hallan las generaciones: Baby Boomers, Generación X, Generación Y o Millennials y Generación Z o Centennials. Sin embargo, debido a las similitudes generacionales a la fecha en cuestión laboral consideraremos a los Centennials dentro de la categoría Millennials.

En aras de comparar y visualizar mejor algunas de las principales diferencias generacionales en cuanto a la motivación laboral y el trabajo en sí, nos valdremos de los siguientes cuadros sintéticos. En base a ellos, ahondaremos en los Millennials ya que conforman el grupo mayoritario en Flexart (como en muchas otras empresas) y es acá donde se concentra el principal foco de rotación laboral.

**Gráfico IV: Motivaciones de las diferentes generaciones**

	BABY BOOMER	X	MILLENNIALS
Motivación	Les motiva el poder y altos niveles de desarrollo. (Cervetti, 2014). Soñaban con contratos indefinidos. (Lasheras y Jiménez, 2012).	Valoran altamente la búsqueda del balance entre trabajo y la vida (Bridgers y Johnson, 2006).	Impacientes e innovadores, demandan balance entre trabajo y su auto interés, dispuestos a sacrificar ganancias financieras a cambio de cosas significativas. (Seaton y Boyd, 2007)
	Perspectiva optimista. Ante la autoridad expresan amor u odio. Espíritu de automotivación. (Lombardía, Stein y Pin , 2008)	Perspectiva escéptica. Presentan desinterés ante la autoridad. Son equilibrados. Liderazgo por competencia y espíritu de anticompromiso. (Lombardía, Stein y Pin, 2008)	Lo repetitivo, fácil o monótono les preocupa más que el cómo hacerlo; Les gusta el reto. (Lasheras y Jiménez, 2012).
	Autosuficientes, independientes y interesados en riquezas materiales. (Seaton y Boyd, 2007)		Mayor desempeño en entornos creativos, les gusta viajar y desenvolverse en su ambiente de trabajo (Chirinos, 2009). Son ciudadanos del mundo. (Cervetti, 2014)

(Díaz, Sarmiento, et.al., 2017)



**Gráfico V: Características laborales de las diferentes generaciones**

	BABY BOOMER	X	MILLENNIALS
Trabajo	Acostumbrados a trabajar en entornos jerárquicos y competitivos. El trabajo a presión es su estilo de gestión. (Lasheras y Jiménez, 2012).	Buscan equilibrio entre lo laboral y lo personal (Chirinos, 2009).	Buscan flexibilidad laboral (Chirinos, 2009). Placer y diversión en el trabajo (Molinari, 2011). Poca lealtad con los empleadores, nuevas oportunidades, y posiciones variadas en el trabajo. (Deloitte, 2014)
	Dispuestos a sacrificar la familia por el trabajo (Bridgers y Johnson, 2006).	El trabajo es algo temporal y cada empresa un escalón para alcanzar algo mejor. (Filipczak, 1994)	Buscan un balance entre el trabajo y la familia. (Yeaton, 2008).
	Dedicación al trabajo, búsqueda de estatus, mejora en el nivel de vida y orientación al trabajo como ancla de vida (Almeida, 2012).	Se preguntan cuál es su beneficio en cada trabajo y se esfuerzan tanto por alcanzar sus metas, así como las de la organización. (Smola y Sutton, 2002).	Expectativas frente al trabajo se centran en: La libertad para tomar decisiones. Las oportunidades de aprendizaje y desarrollo. La comunicación abierta y el respeto por su estilo de vida. (Lombardía, Stein y Pin, 2008)
	Disciplinados, con confianza en el sistema, manejan la formalidad y autoridad (Lasheras y Jiménez, 2012).		Independientes, delegan responsabilidades, demandan retroalimentación inmediata y esperan un sentido de resultados cada hora Martin (como se citó en Irizarry-Hernández y de Arecibo, 2009)

(Díaz, Sarmiento, et. al. ,2017)

Según un estudio de Universum Global realizado en 2017, para fin de este año se había pronosticado que los Millennials representarán el 50% de la fuerza laboral. Según las investigaciones, en líneas con los argumentos expuestos en los cuadros anteriores, dicho grupo etario posee una visión muy distinta del lugar que ocupa el trabajo en su vida en comparación a las anteriores generaciones. Según Simon Sinek, el contexto familiar, el sobreproteccionismo, la tecnología efervescente de la mano de la inmediatez, entre otros factores, contribuyeron a la poca tolerancia, la gratificación instantánea y la impaciencia. En consecuencia, “el promedio de duración máxima de los Millennials en un puesto laboral es de dos años, ya que esta generación no busca más hacer carrera en la empresa o estabilidad a largo plazo, sino mayor libertad y flexibilidad.”<sup>2</sup>

<sup>2</sup> SIN AUTOR. *Las razones que convirtieron a los millenials en una generación impaciente y con baja autoestima*. Diario Infobae. En Internet: <https://www.infobae.com/tendencias/2017/01/10> Disponible el 21 de mayo de 2020.

Por su parte, Fernando Alvarado, académico de la Escuela de Negocios y Economía PUCV y Doctor en Ciencias Sociales de la Université Catholique de Louvain dice que los Millennials priorizan la vocación por encima de lo económico a la hora de elegir una carrera y a diferencia de sus padres, que desarrollaron su vida laboral enfocados en la estabilidad y el ascenso progresivo (modelo vertical), estos jóvenes prefieren modelos horizontales, con jefes accesibles y flexibles; cuando sienten que un trabajo ya no los motiva, se van a buscar otro. En sus propias palabras: “el joven que está recién ingresando a su trabajo, que no es casado, no tiene obligaciones familiares, tiene otra mentalidad. Él no va a ser leal a una organización si ésta no lo conquista. Un error grave de muchas organizaciones es creer que son lo mejor, y bajo esa idea piensan que sus trabajadores debieran quedarse eternamente. Pero a veces las personas tienen otras alternativas, tal vez en una organización con menos prestigio, pero con un trabajo que les resulta mucho más agradable”<sup>3</sup>

Por lo tanto, las empresas debieran elaborar propuestas con mejores condiciones laborales para que así los jóvenes no migren a otra empresa. Acá recae el desafío: entender la convivencia con los Millennials aprovechando sus características positivas como ser el manejo de la tecnología, mente abierta y globalizada, innovación y adaptación a los cambios. La valoración y el aprovechamiento de sus talentos generará espacios aptos para el crecimiento y garantizará un buen ambiente laboral.

## **2.9. El liderazgo y el mobbing**

El último factor teórico que consideraremos en nuestro estudio incluye la relación entre los operarios y sus líderes y el trato de estos últimos sobre los primeros; otra cuestión intrínsecamente relacionada a la rotación voluntaria.

Con el fin de crecer, perdurar y administrar sus procesos productivos de manera eficaz y eficiente, las industrias dependen del liderazgo de sus dirigentes. Es decir, las empresas dependen del líder y es frecuente encontrar

---

<sup>3</sup> NICOLAS JARA. *Un Millennial en la empresa*. En Internet: <http://www.pucv.cl/pucv/noticias/destacadas/un-millennial-en-la-empresa-quien-debe-adaptarse-a-quien/2019-01-22/161917.html> Disponible el 23 de mayo de 2020

líderes por áreas en los procesos industriales. Sin embargo, dichos dirigentes deben cumplir determinadas características para un engranaje laboral apropiado como ser: compromiso con la misión de la empresa, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Asimismo, debe contar con virtudes que lo guíen en la buena toma de sus decisiones como ser la prudencia, templanza, justicia, fortaleza, buena comunicación y una capacidad de integración para que sus empleados a cargo rindan en pos de las metas (Rodríguez-Ponce (2008)). En particular, la comunicación cumple un rol protagónico ya que les permite interactuar, transmitir el qué y el cómo de las tareas, la experiencia y todo aquello que sentimos.

Según Pousa (2000), un funcionamiento estratégico de la comunicación interna en una empresa puede contribuir a modificar la cultura organizacional ya que ayuda a integrar a los empleados para cumplir las metas, propicia la motivación y la valoración de logros y crea un sentimiento de pertenencia del individuo a la empresa. Esto hace que se genere un clima laboral favorable ya que se basa en la transparencia, claridad, honestidad y colaboración deviniendo en un aumento de la productividad y evitando conflictos y malos entendidos.

Igualmente importante es la integración la cual permite realizar acciones eficientes en forma conjunta, fomentando el compañerismo y trabajando en equipo por un objetivo común. Sin embargo, un líder no sólo debe delegar responsabilidades y tareas sino que además tiene que ser humilde y considerarse sustituible. Según Rodríguez-Ponce, el liderazgo se construye día a día y determina un proceso de interacción entre la persona que conduce ejerciendo su influencia personal y poder, la energía, potencialidad y actividades de un grupo, para alcanzar la meta en común de la organización transformando a la misma al igual que a las personas que ahí trabajan.

De acuerdo a Weber (2009) hay tres tipos de liderazgos: (1) el líder tradicional es ese que hereda el poder por costumbre, experiencia, contacto o cargo importante familiar o generacional; (2) el líder carismático es el que genera entusiasmo y es elegido para motivar a sus seguidores; (3) el líder legítimo es quien adquiere el poder mediante procedimientos basados en las normas legales, demostrando capacidad de convocar y convencer a sus seguidores,

pero carece del entusiasmo que tienen el líder carismático. Por su parte, Viveros (2003), ofrece una clasificación más actual que nos sirve más en nuestro análisis ya que está basado en la relación del líder con sus dependientes: (1) liderazgo dictador: donde el líder fuerza sus propias ideas en el grupo, impide que los empleados sean independientes, es inflexible y le gusta dar órdenes y mandar destruyendo la creatividad de los demás. En general, no acepta justificaciones, opiniones o recomendaciones de sus empleados y suele creer que tiene siempre la razón; (2) liderazgo autocrático: donde el líder es el único que toma las decisiones sobre el trabajo, la organización y delegación de responsabilidades sin tener que justificarlas ni informando los criterios de evaluación de sus empleados. La comunicación es unidireccional; (3) liderazgo democrático: donde el líder toma decisiones luego de discutir las con su grupo, hay escucha activa de opiniones y participación de los empleados. También se explicitan de forma clara los criterios de evaluación y las normas que rigen; (4) liderazgo liberal: donde el líder adopta un papel pasivo y abandona el poder a manos del grupo. Nunca juzga ni evalúa los aportes de los demás y ellos tienen libertad para cumplir sus responsabilidades a su criterio recibiendo el apoyo del líder y grupo sólo cuando lo soliciten; (5) liderazgo ausente: donde el líder no se compromete con sus trabajadores, es autoritario, teórico, egocéntrico, despreocupado, ineficaz e ineficiente: nadie sabe hacia dónde va, no motiva, ni dirige ni ayuda, vive en su propio mundo.

Es frecuente que en las empresas donde prima un modelo de liderazgo ausente, dictador o autocrático se gesten el mobbing, la conducta del líder para con sus empleados donde se atenta contra su dignidad creando un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo. Este acoso laboral trae aparejadas una serie de consecuencias (Piñuel, 2001) como ser: (1) entorpecimiento: se obstaculizan las funciones y responsabilidades para cumplir las tareas; (2) persecución: daño a la autoestima, integridad, privacidad y dignidad causados por cualquier acto de violencia física, sexual, verbal o moral; (3) marginación: toda conducta que induzca la renuncia del empleado mediante la descalificación, la carga excesiva de trabajo y cambios permanentes de horario que puedan producir desmotivación laboral; (4) inequidad: favoritismo que carezca de razonabilidad laboral, falta de justicia e igualdad entre los empleados; (5) burnout: desgaste profesional resultado de un proceso de estrés crónico laboral y organizacional

que termina en un estado de agotamiento emocional y de fatiga desmotivante para las tareas laborales.

Dichos rasgos en el liderazgo de una compañía afectan severamente la relación entre los superiores y sus empleados impactando en su satisfacción laboral y, por consiguiente, en el cumplimiento de las metas organizacionales, incentivándolos a abandonar la empresa.



Universidad de  
**San Andrés**

### **3. Estrategia metodológica y fuentes utilizadas**

#### **3.1. Tipo de estudio**

El tipo de estudio que se desarrolló en el siguiente trabajo es exploratorio. Mediante la recolección de información de diversos autores que estudiaron la rotación laboral y las fuentes halladas en nuestra propia investigación de Flexart se buscó dar respuesta al planteo inicial. A su vez, a través de las encuestas realizadas se buscó entender el comportamiento, motivaciones y desmotivaciones de los empleados para de esta forma poder determinar a qué se debe el alto índice de rotación de los mismos.

#### **3.2. Unidades de análisis**

Como se indicó anteriormente, nos basaremos concretamente en un único caso de estudio, Flexart, el cual consideramos particularmente relevante debido a una serie de factores a considerar. Como afirman algunos autores como Yin y Stake, a veces el estudio de un único caso es una correcta decisión ya que permite entender un fenómeno en profundidad. En particular, según Yin existen al menos cinco motivos por que justifican este tipo de investigación unilateral: (1) al estudiar un caso considerado crítico para poner a prueba una determinada hipótesis; (2) cuando el caso a estudiar es considerado único o extremo; (3) cuando se trata de un caso muy representativo o típico; (4) cuando le proporciona al investigador la oportunidad de observar y analizar un fenómeno que antes fuera inaccesible; (5) cuando se estudia la evolución del caso en diferentes momentos a lo largo del tiempo. (Pulido y Garrido: 2007). En primer lugar, contamos con un acceso completo a toda la información de la empresa de todos los sectores. Además, la organización es representativa de la industria plástica con más de veinte años de trayectoria y más de ciento treinta empleados en la actualidad. Es posible, también, realizar una cuantiosa, variada y enriquecedora cantidad de encuestas a miembros del personal tanto actual como ya desvinculado de los diferentes sectores productivos.

### 3.3. Técnicas de recolección de datos

En el siguiente trabajo fue necesario la recopilación de fuentes de información tanto secundarias como primarias dado el acceso irrestricto a la documentación de nuestro caso de estudio. La investigación incluirá estudios realizados en la materia en formato de libros, publicaciones, sitios web, entre otros, como así también incluirá encuestas digitales y revisión documental de la empresa estudiada.

Por un lado, primero se analizó la documentación de la empresa junto con las estadísticas obtenidas del sector de RRHH. En cuanto a la documentación, los principales documentos analizados fueron el manual de RRHH, reglamento interno de la organización, procedimientos de los principales sectores productivos, entre tantos otros, como así también las planillas de altas y bajas del personal con el detalle de fechas, sector, puesto, nivel de educación, etc; información valiosa para el análisis del alto índice de rotación de la empresa junto con las encuestas a realizar.

Se detalla en *Anexos* los modelos de encuesta considerados, *Anexo I* encuesta para personal actual de la empresa y el *Anexo II* para el ex-personal, y a su vez adjuntas digitalmente las respuestas recibidas en base a las mismas. En ambos casos se decidió que la compleción de las encuestas será de carácter anónimo para preservar la privacidad de las personas, y de esta forma poder obtener respuestas sinceras.

## 4. La industria plástica y Flexart

### 4.1. Presentación de la industria

Los envases son tan importantes como los objetos que contienen. Según el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial), los envases son recipientes que cumplen ciertas funciones técnicas, sociales y económicas como ser reducir el producto a un espacio determinado, conservarlo (o sea darle una barrera entre el producto y los agentes externos, preservando su composición química y física), protegerlo (prevenir que el producto sufra riesgos físicos durante su traslado) y distribuirlo (permite un transporte fácil y almacenamiento apropiado). También posee funciones comunicativas como indicar la masa o volumen del producto, tabla de información nutricional, textos legales, etc y el valor estético mediante el diseño gráfico.

El sector plástico está orientado principalmente a la provisión de insumos, y en menor medida al consumo final. Por esto mismo se la llama "industria de industrias". Según el CEP (2005), el 60% de su producción se convierte en insumo de otras industrias (papeleras, alimenticias, entre otras), un 12% a la construcción, 5% a consumidores finales, el 4% se exporta y el resto va a ramas no industriales.

De esta manera, el plástico se convirtió sobretodo en las últimas décadas de la mano de las nuevas tecnologías y maquinarias en un material versátil y útil y es así que su consumo mundial se incrementó. La Argentina no es la excepción a esta regla. En nuestro país el consumo per cápita pasó de 1,5 kg en 1990 a 43,6 kg en 2013 (CAIP, 2014).

Cabe destacar que a pesar de su relevancia como industria hay pocos estudios sobre este sector y esto según Kosacoff (2007) podría deberse a las dificultades que implican abordar un sector tan variado en productos y clientes. Hay plásticos de todo tipo, no sólo packaging flexible como el caso de Flexart.



## 4.2. Flexart y el desarrollo de sus actividades productivas

Packaging Flexart S.A es una empresa dedicada a la fabricación de envases flexibles, desarrollando sus actividades dentro de la industria plástica desde el año 1997.

Todos los procesos productivos son realizados en su planta emplazada en la zona del AMBA, donde se cuenta con aproximadamente 5.000 m<sup>2</sup>. Los distintos tipos de productos finales conllevan varias etapas y diferentes procesos productivos, los cuales son: extrusión de polipropileno, impresión flexográfica ó de huecograbado, laminación, refile y confección. Es decir, que requiere de tecnología de alta complejidad y a su vez un equipo de trabajo que se encuentre bien capacitado para poder lograr los resultados exigidos por el cliente. A su vez, están las oficinas administrativas, servicios y un laboratorio de control de calidad equipado con instrumentos de medición de última generación, para satisfacer los requisitos del mercado el cual es cada día más exigente.

Los principales productos que realiza son packaging para alimentos, etiquetas para gaseosas y productos de limpieza, bolsas para alimentos de mascotas, doypacks, films termocontraibles, entre otros. Para la fabricación de los mismos se utilizan principalmente los siguientes insumos: PEBD, PEAD, BOPP, PET, BOPA (distintas láminas plásticas, cada una con sus características y propiedades particulares como ser elasticidad, transparencia, resistencia a la luz y humedad, entre otros), tintas y adhesivos. Cada uno de ellos conlleva diferentes variantes respecto a los procesos involucrados para obtener el producto final deseado.

Entre sus principales cliente se encuentran empresas prestigiosas tal como La Papelera del Plata, Molinos Rio de la Plata, Alfajor Jorgito, Bimbo, Clorox, Productos Soriano, La Salteña, Refres, entre muchos otros.

Actualmente, se encuentran trabajando en la empresa 137 personas, compuesto de la siguiente manera: 13 personas realizando tareas

administrativas (contaduría, compras, ventas y costos) y el resto del personal realiza las tareas en planta tanto operativas como de control.

#### 4.2.1 Análisis estratégico de Flexart

Resulta importante realizar el análisis estratégico de la empresa para poder tener una visión general de la misma y comprender la importancia que tiene, para esta organización específica, el factor humano. Para realizar dicho análisis se decidió utilizar como herramienta el análisis FODA, para estudiar la situación interna y externa de la organización.

##### 4.2.1.1 Análisis FODA



En cuanto a los factores internos de la organización se destacan determinadas fortalezas. Flexart cuenta con un único dueño lo cual permite agilizar la toma de decisiones y poder establecer los objetivos de un modo conciso y en el acto, es decir, no existe un holding que implique cumplir cuantiosas gestiones administrativas y burocráticas para la toma de decisiones.

A su vez, cuenta con recursos financieros suficientes que le permite a la empresa acceder a la última tecnología del mercado actual lo cual facilita no sólo

garantizar la calidad de sus productos actualizados a las más recientes exigencias de inocuidad e integridad del producto sino que también permite el desarrollo de nuevos tipos de productos afines y la optimización de todos los procesos productivos. Asimismo, como se aprecia en el cuadro anterior, se busca mantener siempre la calidad de sus productos elaborados, se cuenta con medios de distribución propio y con personal experto en el rubro algunos de los cuales cuentan con más de 22 años de trayectoria.

En cuanto a las debilidades internas de la organización se observa una alta rotación del personal, lo cual motivó el presente estudio. Debido a esta cuestión es que resulta imposible formar equipos de trabajos estables, íntegros y conformes. Esto afecta directamente al nivel de producción y a la calidad de los productos pues si el personal rota frecuentemente, no es posible que se encuentre siempre capacitado para poder realizar las tareas de modo óptimo ya que continuamente existen ingresantes a los que hay que capacitar. A su vez, se halla un problema de distribución e insuficiencia espacial en la planta que no permite cumplir con el ordenamiento propio de los procesos productivos, abastecimiento y despacho lo cual aumenta los tiempos de movilidad de insumos y productos e incrementa la probabilidad de error en consumo de los mismos comprometiendo así la eficiencia del proceso en general.

Por su parte, en cuanto al análisis externo de la organización, resulta importante destacar los siguientes aspectos: es de suma importancia poder aprovechar las oportunidades de que el mercado esté tan diversificado y no dependa de una sola industria y, a su vez, se estén constantemente realizando pruebas propuestas por diferentes clientes, para poder contrarrestar la amenaza más importante que es el cambio cultural que se está dando poco a poco en la sociedad donde ya no es bien visto utilizar plásticos de un solo uso.

Dicho análisis permite establecer como oportunidad de mejora que la empresa se centre en desarrollar nuevos productos para así poder ir adaptándose a los nuevos cambios culturales y no quedar fuera de las necesidades de los consumidores. Para poder lograr esto, es fundamental poder disminuir el índice de rotación del personal ya que sin un grupo de trabajo

estable, conforme, capacitado y comprometido con su labor es una tarea imposible la de poder desarrollar nuevos productos (y los de siempre también) de modo óptimo.

#### **4.3. Análisis del personal y realización de encuestas**

Para este análisis se solicitó la realización de las encuestas a todo el personal actual de planta (137 personas) y a los que abandonaron la empresa ya sea por renuncia o abandono. La metodología fue la siguiente: las encuestas se realizaron en *Google Forms* en dos formatos: personal actual y ex - personal. El formato de cada uno se detalla en el Anexo del presente escrito.

Se decidió este método no sólo por la practicidad de la recolección de información y procesamiento de datos de modo automático sino como método de prevención para evitar contacto o cercanía dada la situación actual de coronavirus. Más aún, con el fin de preservar su privacidad y lograr la mayor veracidad en las respuestas, a ambos grupos se les envió por email la invitación a completar las encuestas las cuales conservan el anonimato del encuestado; se le dio claro aviso de este hecho en la invitación enviada a todos informándoles que se trataba meramente de una investigación estadística del rubro. En cuanto a los empleados actuales, se les recordó personalmente que lo completaran en una semana; en cuanto al personal desvinculado, se les envió a todos aquellos que partieron de la empresa en el periodo contemplado, 2016-2019, a sus emails registrados desde entonces; esperando que los correos electrónicos se encuentran aún vigentes y dicho ex-personal tenga el deseo de colaborar tomándose su tiempo en completar la encuesta, aunque entendiendo la falta de ganas de responder a un pedido de su ex-empresa.

A las tres semanas de haber enviado las encuestas al personal otrora y el actual, se registró un total de 97 encuestas completadas del personal actual y 22 de los 55 emails enviados del personal otrora. Las mismas se encuentran todas a disposición digitalmente almacenadas en *Google Drive*. Los resultados se

presentan en la próxima sección. Cabe destacar que si bien no contestó el total de la población activa, lo hizo el 71% (97/137) y su perfil concuerda con el de la organización dado que, como diríamos en términos estadísticos, la muestra es representativa de la población al ser numerosa e incluir empleados de diferentes áreas y rangos (de operarios y administrativos a jefes).



Universidad de  
**San Andrés**

## **5. Procesamiento de datos**

### **5.1. Análisis de los resultados de las encuestas realizadas**

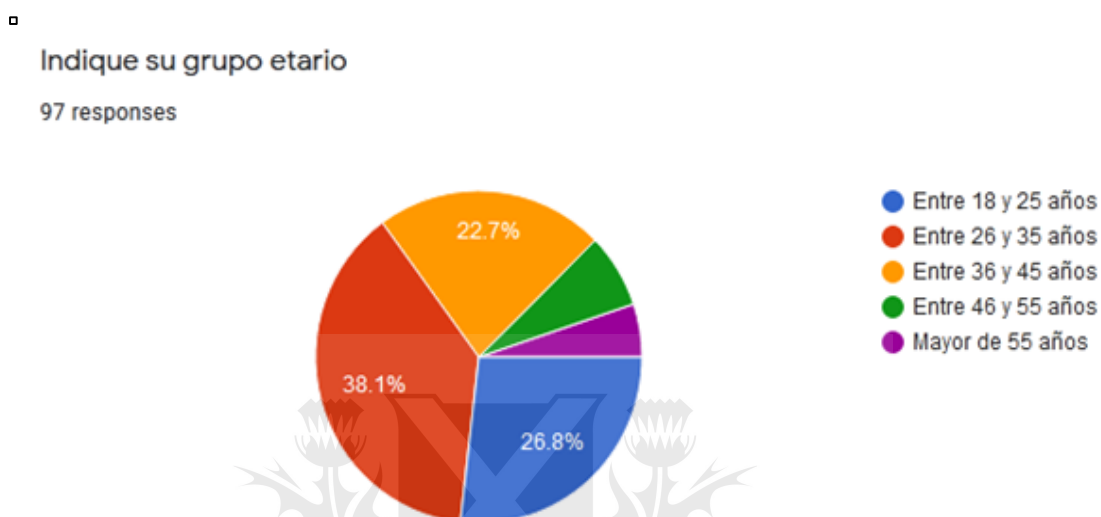
#### **Encuesta personal actual**

El objetivo de las dos primeras preguntas consta en poder determinar qué tipo de empleado es el que prevalece en Flexart. Se pudo observar que la gran mayoría de los trabajadores de planta son hombres aunque esto recae en una decisión institucional debido al esfuerzo y compromiso físico que implican muchas de las tareas de planta. El reducido personal femenino ocupa puestos administrativos o jefaturas.

Respecto a la edad de las personas, se pudo observar que la mayoría pertenecen a la generación Millennial/Centennial, información que condice con la base de datos de todo el personal activo trabajando en la empresa provisto por RRHH. El hecho de que la gran mayoría de los trabajadores esté dentro de dicha generación implica, entre otros factores, que se trata de personas poco conformistas, acostumbrados a la gratificación constante e instantánea, e impacientes en su búsqueda por alcanzar sus metas o en sus deseos como lo vimos en la bibliografía. Esto resulta fundamental para el presente análisis ya que salir de su estado de confort ante cualquier disconformidad frente a su trabajo, fácilmente sentirán la necesidad o al menos el deseo de movilizarse hacia otro ambiente donde se sientan más a gusto en su ambiente laboral, en sintonía con las características generacionales analizadas en el marco teórico.

Luego de dichas generaciones tan similares entre sí, predomina la Generación X (hoy mayor a 38 años) la cual se encuentra principalmente en puestos de jefatura o maquinistas antiguos en diferentes sectores y conforman una marcada diferencia frente a sus sucesoras. A diferencia de ellas, esta generación consigna valores diferentes como organizar su vida en torno a su trabajo siendo este prioritario, se intenta aferrarse y crecer dentro de la misma empresa y no ir variando o probando alternativas como resulta más común en las generaciones más jóvenes, gestando así antigüedad en una sola compañía y demostrando tolerancia y lealtad a la misma. A su vez, es una generación que se

adapta fácilmente a los cambios ya que vivieron la llegada de Internet, asimilaron en gran parte su implementación y el desarrollo tecnológico y saben trabajar en equipo. A continuación, se incluye el gráfico de torta que ilustra las proporciones etarias de la empresa a partir de la encuesta, que concuerdan con la distribución obtenida de los documentos de la empresa :



Un grupo de preguntas sobre las que vale la pena detenernos y analizar en conjunto son la quinta, sexta y séptima, que a continuación se ilustran, donde se buscó profundizar en determinar qué tipo de trabajador predomina en la empresa.

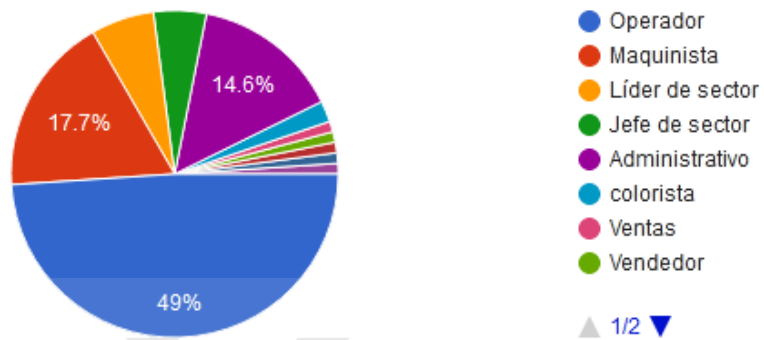
Como puede observarse, la gran mayoría realiza trabajo de operadores (49% de los que respondieron la encuesta) dato que también condice con la base de datos de RRHH y esto se relaciona con el hecho de que una gran parte del personal sólo tenga título primario y/o secundario únicamente ya que las tareas que implican su trabajo de operador no requieren obligatoriamente estudios superiores. Esto permite una inmediata inserción laboral pos-escolar sobretodo en los casos de empleados jóvenes que necesitan sustentarse económicamente.

Del total de los encuestados sólo el 14% cuenta con título universitario y de acuerdo con los registros de RRHH, esta población corresponde a puestos administrativos o jefaturas principalmente y en ningún caso a operadores, que constituyen la mitad del personal. Sin embargo, aún sin dichos estudios formales, cuentan con una gran expertise pues 55,7% realiza el mismo trabajo

dentro de la misma industria hace, al menos, 5 años. Por dicho motivo, pueden ser considerados operarios altamente calificados en la tarea que realizan, por lo cual, según la teoría de Griffeth, son totalmente funcionales a la empresa.

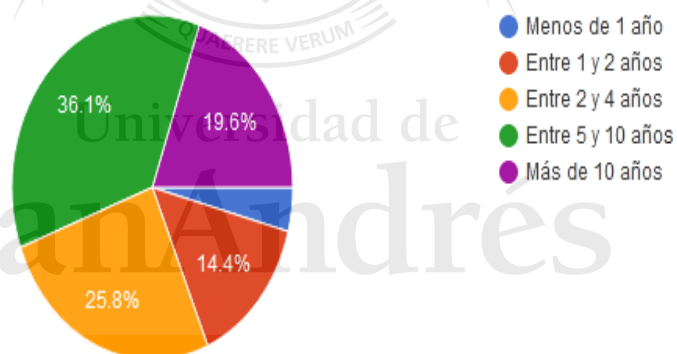
Indique su trabajo

96 responses



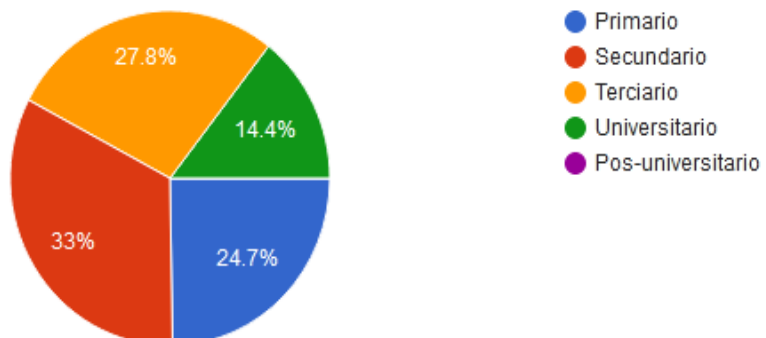
Indique hace cuántos años trabaja realizando este mismo trabajo en esta empresa u otras

97 responses



Indique su máximo nivel de estudios

97 responses

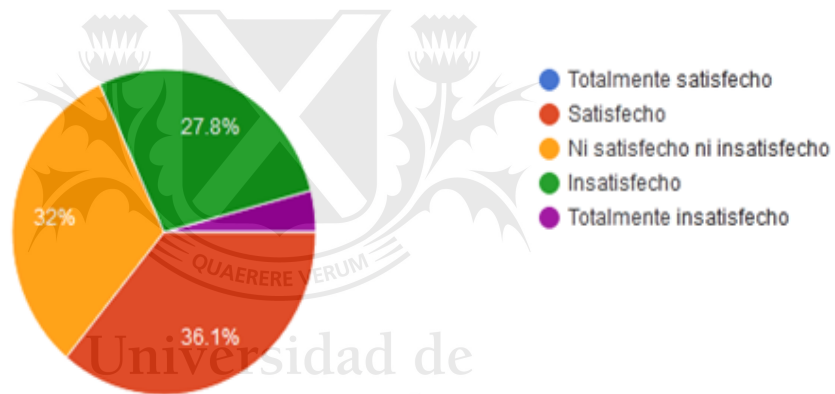




Una pregunta posterior buscó determinar qué tan satisfecho está el empleado con su trabajo actual. El resultado que se obtuvo fue llamativo ya que el 63,9% no lo está, lo cual muestra un alto grado de descontento de las personas que influye directamente en el desarrollo de sus actividades diarias y su motivación. Recordemos la investigación de Samuel y Chipunza (2009) quienes señalaron que por falta de satisfacción general se podrían perder empleados competentes y, en consecuencia, afectar negativamente la productividad y la rentabilidad de la empresa y según Raju (2004), reducir la insatisfacción sería el primer paso para diseñar una estrategia de retención del personal.

▫ ¿Está conforme y satisfecho con su trabajo?

97 respuestas



Las preguntas novena y décima vislumbran que gran parte del personal no está conforme con su trabajo a partir de los motivos que fueron seleccionados, y que dicha condición no se debe a su puesto actual porque sólo el 7,3% quisiera ascender a otro puesto dentro de Flexart y sólo un 8,3% se cambiarían a otro sector dentro de la empresa, lo cual implica un fervoroso deseo de la mayoría de encontrar algo mejor fuera de la empresa. A su vez, el 40% de los encuestados confiesa querer cambiarse a otra empresa, y el 30% busca activamente trabajo en otras empresas y, de darse la oportunidad, no dudaría en abandonar Flexart. En varios de los comentarios finales han expresado ideas tales como: “en cuanto encuentre un trabajo me voy” donde se evidencia claramente el deseo de abandonar la empresa.

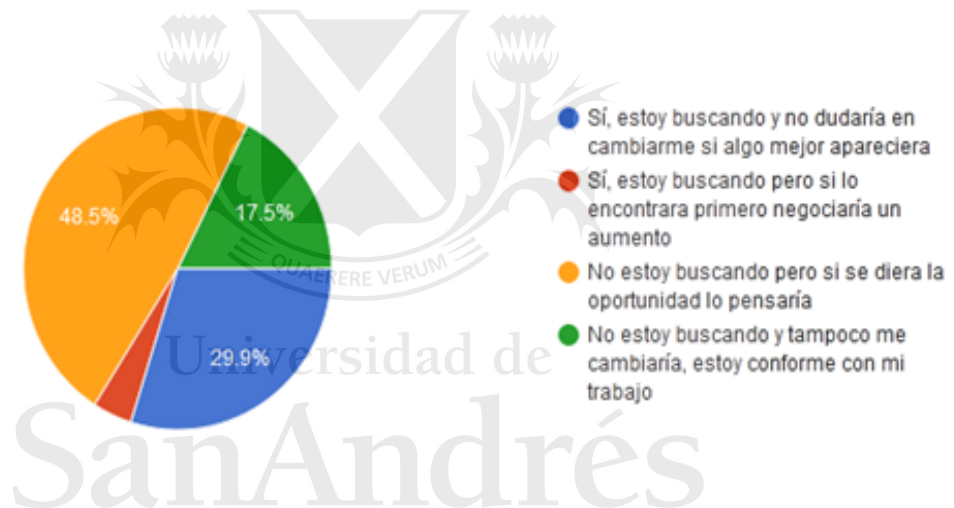
¿Desearía cambiar de trabajo? Si es así, ¿dentro o fuera de la empresa?

96 responses



¿Está buscando cambiar de trabajo? Si se diera la oportunidad, ¿lo haría?

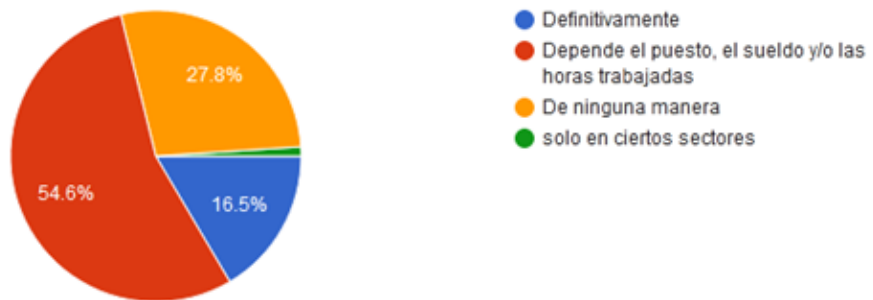
97 responses



Adicionalmente, se les preguntó si recomendarían a sus allegados trabajar en Flexart y un contundente 54,6% indicó que lo haría sólo dependiendo del puesto, salario u horas trabajadas y no por otro motivo. Si esto se relaciona con las numerosas horas de trabajo que implica cualquier trabajo dentro de esta industria, indirectamente estarían recomendando puestos donde el sueldo realmente lo justifique aunque como veremos en las siguientes preguntas, no es el único factor a considerar en la ecuación.

□ ¿Recomendaría la empresa a sus allegados para trabajar en ella?

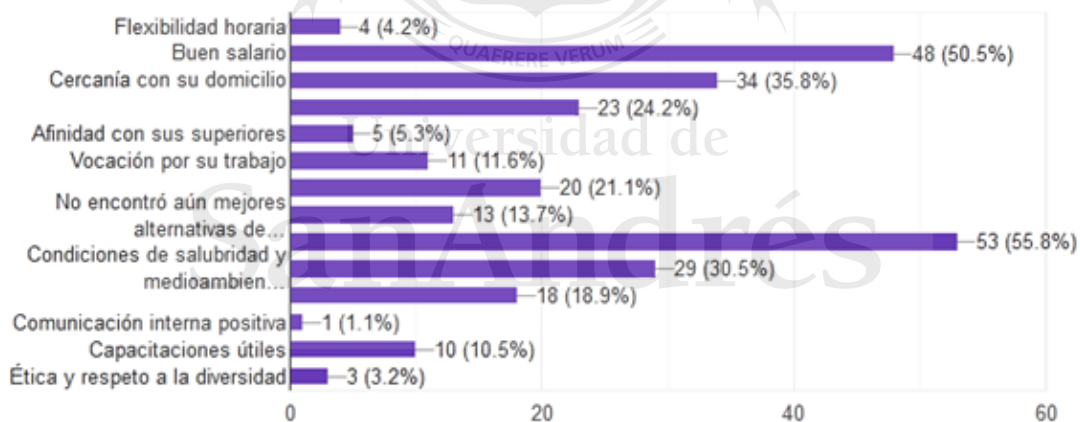
97 respuestas



Estos son parte de los motivos por los cuales se recomienda o no trabajar en la empresa. Adicionalmente se relacionan con las siguientes preguntas donde se indaga los pros y los contras que destacan los empleados.

□ Indique los motivos favorables para trabajar en Flexoplas

95 respuestas

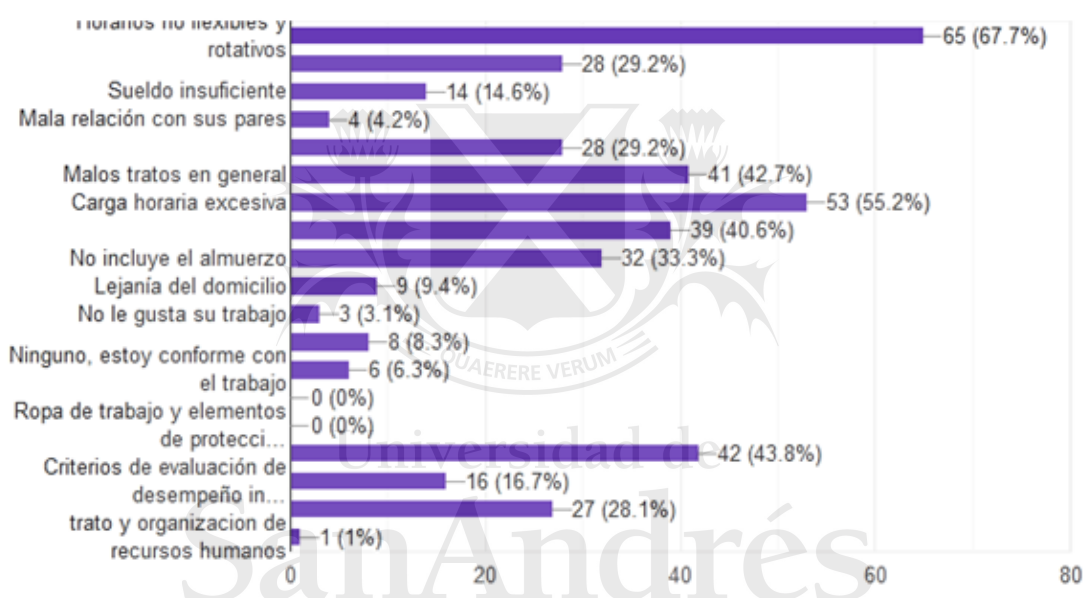


A partir de estos motivos, es posible analizar los factores de higiene de la compañía ya que son importantes, como lo vimos en la teoría de Herzberg, para apaciguar a los empleados evitando su insatisfacción; dichos factores simbolizan lo que quieren y esperan los empleados de la empresa. Los factores de higiene en este caso representan los motivos favorables para trabajar en Flexart entre los que se destacaron: buen salario, condiciones de salubridad, oportunidad de crecimiento y también la cercanía con el domicilio. Sin embargo, no se destacan positivamente factores de motivación como ser beneficios, reconocimiento ni capacitaciones.

Por oposición a la pregunta anterior, y para acentuar estos factores de motivación ausentes, en la siguiente cuestión se buscó determinar cuáles son las principales desmotivaciones, entre las que se destacan: comunicación interna ineficiente, horarios no flexibles y rotativos, carga horaria excesiva, malos tratos en general y falta de beneficios para empleados, como se advirtió anteriormente. Según el modelo de Griffeth, estas son variables precursoras e influyentes en la conducta laboral que inspiran el deseo de movilidad hacia la satisfacción laboral que deviene en la tendencia a la rotación voluntaria.

□ Si no está conforme con su trabajo, indique sus desmotivaciones; si lo está, elija "Ninguno"

96 respuestas



Analizaremos individualmente cada una de estas cinco desmotivaciones. La primera es que la mayoría de los encuestados (65 personas) marcaron como desmotivación al hecho de los horarios no flexibles y rotativos. Todos los operarios rotan semanalmente de turno, por lo que en el mes tienen dos semanas de noche trabajando y dos de día todas intercaladas. Esto les imposibilita poder crear una rutina fuera del ámbito laboral y altera constantemente sus ciclos de sueño lo que ocasiona fatiga en muchos casos.

En cuanto a la inflexibilidad, dentro de las normas de la empresa está establecido que no se puede llegar tarde registrándose el horario de entrada con huella digital por lo cual si en el transcurso del mes los minutos de llegadas tardes suman más de 10 en total, el empleado será suspendido. Este hecho que

provoca estrés en muchos empleados que viven lejos y dependen del transporte público o deben dejar a sus hijos en la escuela fue resaltado en los comentarios adicionales del final de la encuesta: “El sector de recursos humanos debería considerar todo el trabajo que uno realiza y no que por una llegada tarde se emite sanciones, sin importar si uno muchas veces se quedó más de la hora.”

La segunda desmotivación ampliamente seleccionada por más de la mitad de los encuestados (53/97) fue la carga horaria excesiva. Los turnos en la fábrica están organizados de la siguiente forma: dos de doce horas cada uno, donde bisemanalmente se rota el turno. Si bien las horas extras son debidamente remuneradas, no lo es todo el dinero y el cuerpo y la salud pasan factura a la larga, como lo evidencian los comentarios adicionales: “es mucho tiempo el que estamos y los horarios que rotan nos matan vivo cansado y el finde no es suficiente aunque la paga sea buena” ; “la rotacion de turnos y la cantidad de horas que estamos en la fabrica me parece demaciado. aparte de eso como lider de sector creo importante que jefes de diferentes sectores no interfieran en otros sectores, eso trae problemas en las tareas del dia a dia y desorden. despues siempre se trata de dar lo mejor para que todo salga bien”.

Analizando estas dos primeras desmotivaciones en su conjunto, resulta de suma importancia que la empresa tome medidas para alinearse con los conceptos de humanización del trabajo y Work-Life Balance. Por lo que manifiestan los encuestados hoy en día se piensa al empleado simplemente como objetos productivos, sin adaptar ni alinear ninguna de las formas de trabajo con las necesidades personales de los empleados.

La tercer desmotivación refiere a la comunicación interna ineficiente, la cual también se hizo notar y tomar mucha importancia en los comentarios adicionales de los trabajadores: “Creo que habría que mejorar la comunicación y sincronización entre los distintos sectores, para poder cumplir con los tiempos establecidos por el cliente” ; “te dicen diferentes personas las cosas que tenes que acer, no son claros y despues te ponen sanciones por cosas que hisistes o errores de todos los días.” ; “se debe mejorar fuertemente la comunicación interna dentro de cada sector, y entre los sectores ya que de no cumplirse no será nunca posible cumplir con la calidad y los tiempos establecidos. Creo

conveniente que se deben seguir los lineamientos de los procedimientos y no que los jefes de cada sector sienta con la libertad de cambiar a su antojo.”

La cuarta tiene que ver con el maltrato oral que reciben los operadores por parte de sus líderes y jefes. Por lo expresado en las encuestas, se puede observar que existe un abuso verbal en la forma de comunicación por parte de las autoridades lo cual no contribuye al bienestar del empleado y lo condiciona a actuar con miedo y nervios, provocando estrés y falta de comodidad en sus tareas diarias: “deberían hablar mejor y mejores tratos, sin hacer sentir mal” Me gustaría que se pueda trabajar más en equipo sin tanta rivalidad y malos tratos”.

Todo esto entra en sintonía con la investigación de Khatri donde destaca entre las principales razones de la renuncia voluntaria causas de la rotación laboral como ser: la incompatibilidad con los valores corporativos, el sentimiento de no ser apreciado o valorado o no sentirse parte de la compañía, la falta de oportunidades de crecimiento y de horarios flexibles, el exceso de trabajo y las relaciones laborales inadecuadas, entre los factores más destacados por los empleados de Flexart.

Finalmente, muchos destacan la falta de beneficios o bono para los empleados. Como advertimos anteriormente según la teoría de Herzberg, este es un factor motivacional esencial que no se presenta en la empresa. Por ejemplo, no hay almuerzo incluido, lavado del uniforme, ni bono, ni descuentos en consumos personales como supermercados o gimnasios; tampoco hay premios por reconocimiento ni iniciativas afines por parte del departamento de RRHH para mejorar la satisfacción general del plantel. Todo esto, sumado a las desmotivaciones anteriormente descritas son un combo que deviene en la inminente renuncia en búsqueda de una oportunidad laboral que al menos satisfaga algunas de todas estas falencias o que al menos demuestren al empleado que la empresa cuida y muestra interés por la felicidad de su empleado en la empresa, pequeños gestos hacen la diferencia.

Posteriormente, se trató el tema de las relaciones interpersonales entre colegas y hacia sus superiores. Se observó que los encuestados, en general, están conformes con el trabajo de sus compañeros aunque faltaría enfatizar y lograr que se trabaje más en equipo y no tanto individualmente. Ante la

ocurrencia de un desvío o error, no suelen admitirlo y esto perjudica el trabajo de todos. Falta admitir la mea culpa, enfatizar el trabajo en equipo eficiente y no atribuirle a otra persona o sector el lapsus cometido, el cual es entendible desde un punto de vista global ya que las sanciones y/o suspensiones que acaecen en consecuencia sumado al maltrato de los superiores es una experiencia que buscan evitar, víctimas del miedo que eso supone. Por tal motivo, no sientes lo mismo cuando describen el trato con sus superiores, como anteriormente se destacó y aquí se corrobora:

▫ ¿Cómo consideraría el trato con sus superiores?

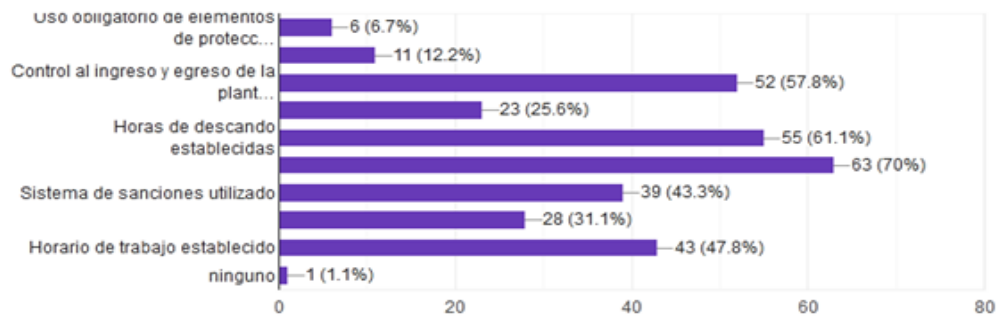
97 responses



Por su parte, para poder comprender con qué aspectos de la cultura de la empresa los empleados no se sienten conformes, se decidió analizar las normas establecidas por Flexart las cuales los empleados no están de acuerdo. Aquellas que tuvieron mayor tendencia a que afecten negativamente la satisfacción de los empleados son las siguientes: control de objetos personales al ingreso y egreso de planta, escasas y delimitadas horas de descanso, prohibición del uso de teléfono celular y el sistema de sanción utilizado. Dentro de la cultura empresarial, como afirma Robbins, una serie de elementos como ser su historia, rituales, símbolos materiales y lenguaje son los que ayudan a transmitir y conservar la cultura de una organización e influyen en el desempeño de los empleados; estos a no estar de acuerdo ni sentirse identificados o comprometidos con varias de estas normas, su satisfacción y trabajo se ven comprometidos negativamente.

- Por favor indique si alguna de las siguientes normas de la empresa afectan negativamente su satisfacción con su trabajo

90 respuestas



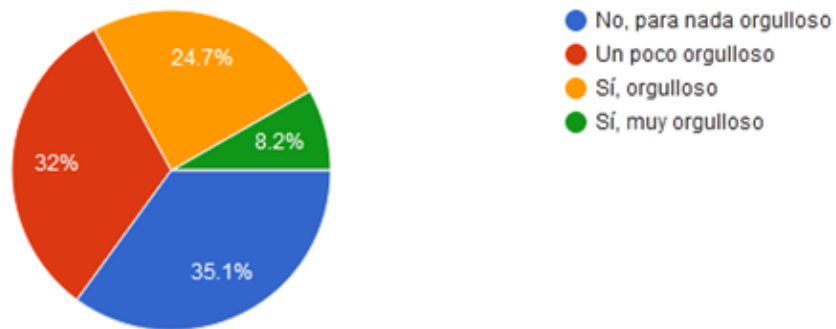
Más aún, en palabras directas de los empleados afirman: “te controlan cuando entras y cuando salis, te tratan como quieren todos los dias, no hay respeto por las personas. no te dejan comunicarte en las 12 horas de trabajo con tu celular con tus familiares. cualquier error mas minimo que sea te sansionan y suspenden.”. Esto nos demuestra que el clima laboral de la empresa actualmente no es positivo, y como bien indican Huckman y Ton una empresa puede invertir muchos recursos en sus procesos y actividades pero sin un efectivo recurso humano, el éxito no podrá ser alcanzado en el largo plazo (Huckman y Ton, 2008). A su vez, es importante notar que una empresa depende de la manera en que sus empleados perciben el clima laboral para alcanzar el éxito (Guillén, 2000). En consecuencia, el sector de Recursos Humanos (RRHH) juega un importante rol en la gestión de los recursos organizacionales y cómo los empleados son tratados en la organización (Hassan, Khan y Naseem, 2011).

Finalmente, las últimas tres preguntas fueron realizadas para poder determinar el nivel de compromiso laboral que los empleados sienten respecto a su trabajo. Por un lado, es alto el porcentaje del personal que no se siente orgulloso de pertenecer a la empresa:



□ ¿Siente orgullo de pertenecer a la empresa?

97 responses



En particular, menos de la mitad del personal confesó estar dispuesto a colaborar y hacer tareas más allá de lo que estrictamente le compete en caso que se lo soliciten. Estas cuestiones marcan un evidente escaso nivel de compromiso laboral ya que no se sienten orgullosos por el trabajo que realizan ni por la empresa y por no sentirse intrínsecamente con ganas de trabajar más de lo que a cada uno le corresponde. Recordemos que Salanova y Schaufeli afirman que las personas involucradas en Engagement suele ser predisuestas, enérgicas, focalizadas y dispuestas a contribuir eficientemente en tareas adicionales que se propongan.

Asimismo, esto entra en relación con el engagement organizacional como lo define Pintado, los trabajadores no se sienten identificados con la empresa y eso denota su falta de predisposición a colaborar y trabajar con dedicación porque no se satisfacen sus esperanzas. Esto se relaciona también con las primeras preguntas contempladas ya que pasa principalmente en las generaciones más jóvenes; los más grandes y de mayor antigüedad en la empresa son más comprometidos con su trabajo.

Dicha sensación es entendible en el marco institucional en el que nos encontramos teniendo en cuenta todo lo antedicho. En palabras de Allen y Meyer esto denota la ausencia de lazos emocionales que los empleados tienen para con la organización, no sienten un apego emocional por la satisfacción de sus necesidades y expectativas por ende no disfrutan su permanencia en la empresa ni se sienten orgullosos de pertenecer a esta.

## Encuesta ex-personal

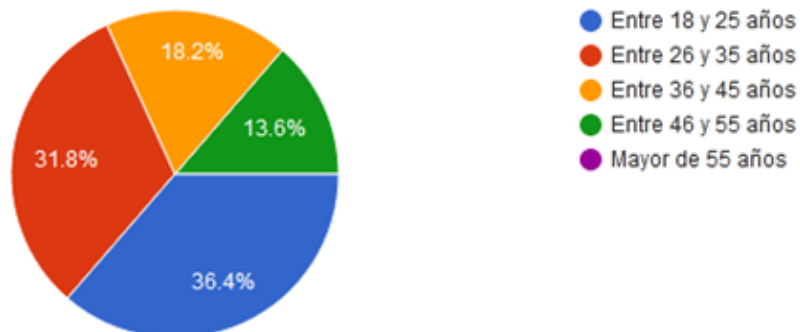
Un total de veintidós ex empleados respondieron la encuesta mandada por email. Analizaremos los resultados obtenidos como una muestra aproximadamente representativa del total (basados en los registros estadísticos de RRHH que muestran datos análogos en cuanto a los ex empleados) y compararemos los resultados con aquellos de los empleados actuales. En primer lugar, considerando las dos primeras preguntas como se hizo en el análisis anterior, se observa una tendencia proporcional ya que hay muchos empleados masculinos en comparación a las mujeres que respondieron la encuesta frente a los actuales de planta. Esto querría decir que se enfatiza la rotación en los varones por ser mayoría pero que la decisión de abandonar la empresa no es exclusiva de un sector, sexo o tipo de trabajo sino más bien una decisión generalizada que se potencia en algunas áreas y según determinadas características de los individuos como ser generación, aspiraciones, antigüedad, entre otros, como analizamos en los empleados actuales que condice con los empleados otrora como prontamente se verá.

Del mismo modo, se evidencia la analogía en edad de los ex empleados donde se observa una mayoría de jóvenes tanto actualmente en la empresa como de los ex empleados:

▫

Indique su grupo etario

22 responses

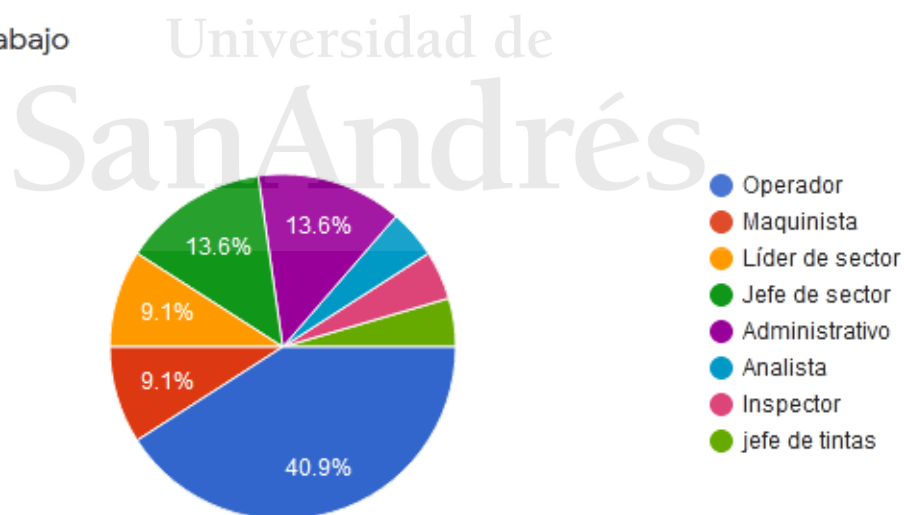


Esto se relaciona con la teoría generacional mediante la poca tolerancia y poco conformismo por la cual los Centennials y Millennials abandonan su trabajo

fácilmente y en mayor medida en comparación a otras generaciones, en busca de oportunidades donde se sientan más cómodos o las condiciones y ambiente laborales sean mejores. Por su parte, la Generación X (en la que predominaban los puestos de jefaturas o maquinistas) aquí representan la minoría de los desvinculados (ya sea motu propia o impuesta); fueron personas de experiencia en el rubro contratadas recientemente (sin o con poca antigüedad en la empresa) y por no estar cómodos y contentos de su trabajo desistieron de continuar: “muy mal trato del dueño y el de compras que se cree subjefe. prometieron cosas al ingreso que no me respetaron ni terminaron cumpliendo. la ineficiencia de rrrhh no la vi en ningún otro lugar que haya trabajado. un infierno de lugar posta el peor lugar donde laburé sepanlo explotadores” ; “la banque asta que no di mas, me canse de los gritos y el maltrato de pablo maria y juan, no es sano trabajar asi.” ; “Ambiente de trabajo muy hostil, no me sentía para nada cómoda.”

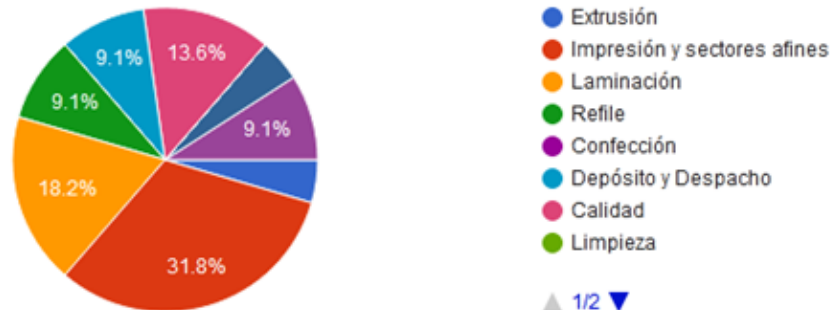
Esto nos lleva a considerar las siguientes preguntas sobre el trabajo realizado y la antigüedad:

▫ Indique su trabajo  
22 responses



Indique el sector donde se desempeñó

22 responses

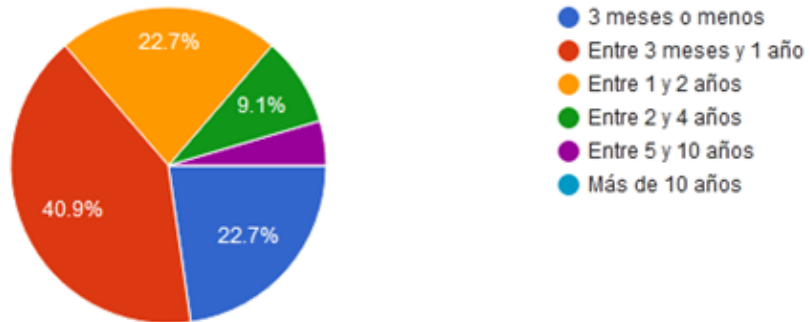


Como puede apreciarse, la mayoría conforma el puesto de operadores y, principalmente, en los sectores de laminación e impresión y sectores afines. Sin embargo, si bien se concentran casos en un rol y sectores específicos, la desvinculación es generalizada en todos los sectores, incluyendo aquellos fuera de planta (como ser administrativos). Por tanto, hay condiciones más propicias al descontento en dichas áreas (mayor mal trato o falta de reconocimiento, por ejemplo) pero que no son exclusivas.

En cuanto a la antigüedad, como era de esperarse, en la gran mayoría de los ex empleados es nula o ínfima, factor que no afecta a la hora de tomar la decisión de irse ya que esta variable no repercute en su sueldo ni en las vacaciones comparado con el personal más antiguo. En este último caso, quizás ocurre que desean un mejor empleo o mejores condiciones pero aún así prefieren mantener el puesto que tanto tiempo han desempeñado a sabiendas de que comenzar de nuevo en otra empresa implicaría perder el status, sueldo y vacaciones por antigüedad. Es probable que aquellos en dicha situación que aún así han renunciado, hayan conseguido algún arreglo económico y/o vacacional o bien no hayan podido tolerar más su situación laboral desde el punto de vista emocional, físico y/o personal:

Indique cuánto tiempo trabajó en la empresa

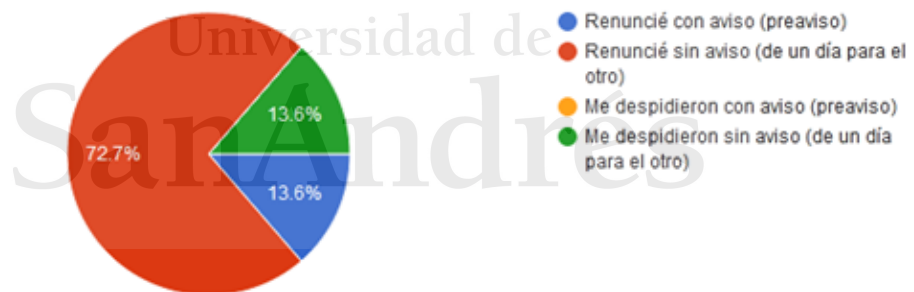
22 responses



Esto nos da pie a las siguientes dos preguntas donde evidenciamos que la mayoría renunció abruptamente y no necesariamente debido a haber encontrado otro trabajo:

¿En qué términos abandonó la empresa?

22 responses



En caso de renuncia, al desvincularse de la empresa, ¿ya contaba con otro trabajo en puerta?

22 responses



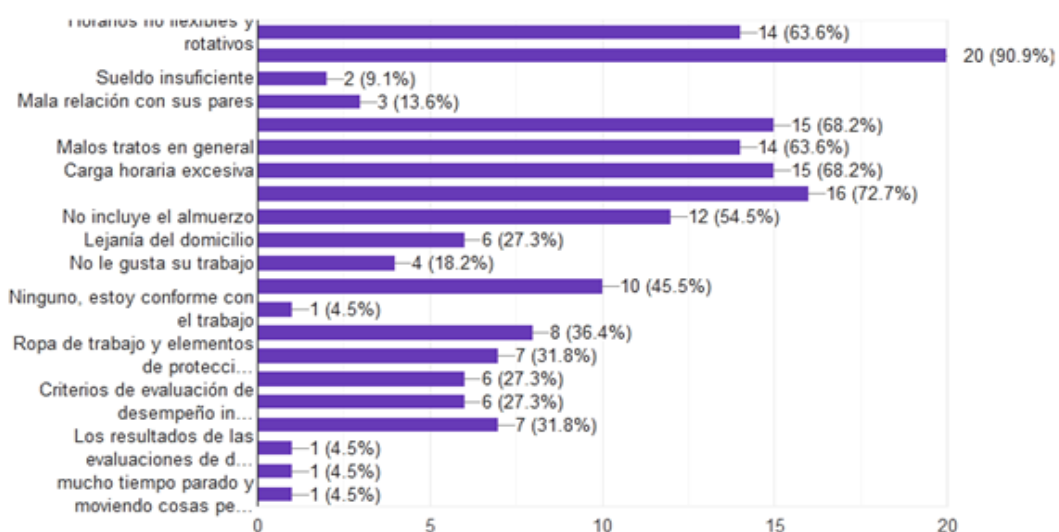
Como puede observarse, menos de 14% fue despedido entre los ex empleados que respondieron la encuesta y ninguno de ellos fue con preaviso. Esto implica la necesidad imperiosa de no seguir trabajando en el mismo lugar debido a una situación puntual que haya ocurrido o a un cúmulo de situaciones que llevaron a tomar la decisión final.

Interesante es notar que más del 18% renunció sin haber conseguido aún trabajo y sin dudarle dado su deseo imperioso de abandonar la fábrica mientras que casi el 32% si bien lo dudó, tomó la misma determinación. Esto nos muestra la ínfima conformidad y satisfacción laboral que entra en concordancia con los resultados de insatisfacción que demostraron los empleados actuales al responder esta misma pregunta y también cuando la gran mayoría de ellos admitió que desearía cambiar de trabajo a otro fuera de Flexart por falta de factores de motivación como vimos en la teoría de Herzberg.

Veremos, a continuación, si los motivos que señalan los ex empleados por los cuales abandonaron la empresa entran en sincronía con los desfavorables que admite el personal actual recordando que en los empleados actuales los principales factores que primaron fueron: falta de comunicación interna, inflexibilidad horaria, horarios rotativos, malos tratos y falta de beneficios.

Indique los motivos por los cuales renunció y en caso de haber sido desvinculado, los negativos que apreció en Flexoplas, en su opinión

22 respuestas

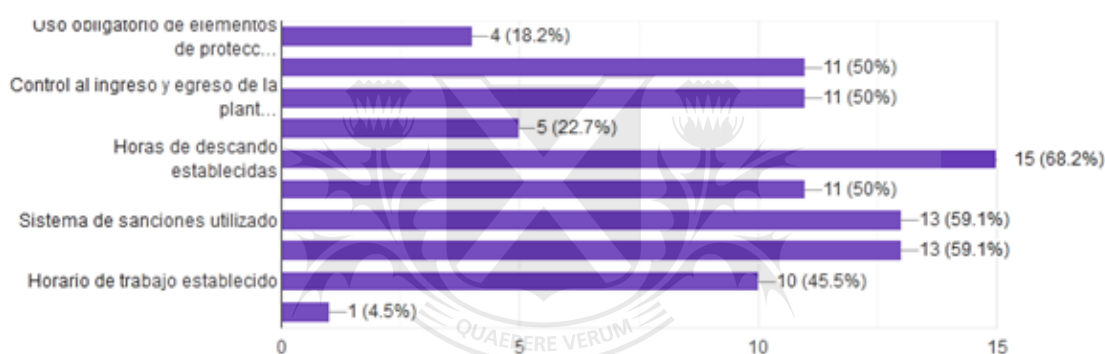


Salvo quizás por comunicación interna que no fue explicitada, en líneas generales, los demás factores se encuentran similarmente seleccionados entre los empleados actuales y los otrora destacándose sobre todo los horarios inflexibles y rotativos, los malos tratos y la carga horaria excesiva en casi todos los casos. Sumado a esto, cabe considerar los factores de la cultura empresarial local que los ex empleados no compartían, y son un potenciador de la insatisfacción laboral:

□

Indique si alguna de las siguientes normas de la empresa afectaban negativamente su satisfacción con su trabajo

22 respuestas

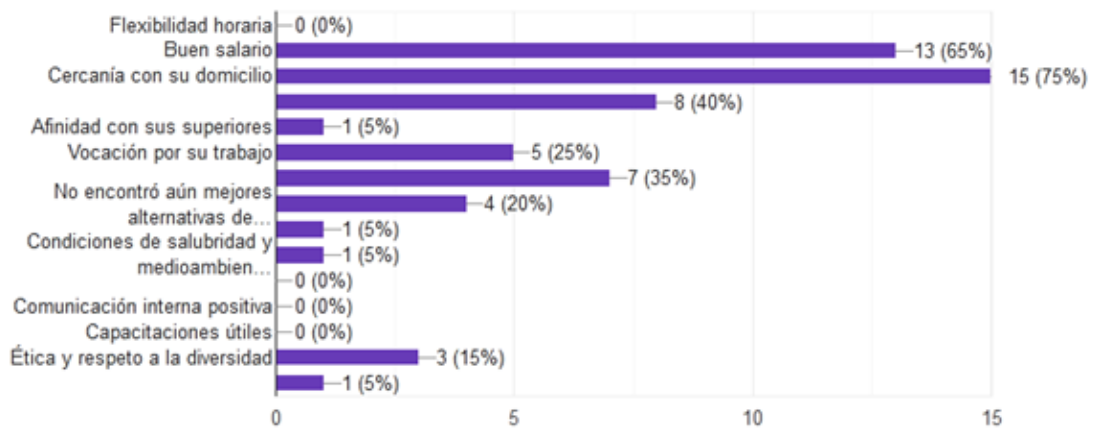


Estos se asemejan bastante a los identificados por el personal actual aunque con un agregado en los comentarios adicionales donde se explicitan quejas respecto a la falta de organización empresarial y dependencias: “No hay un jefe de planta formalmente designado y jefes de otros sectores te dan órdenes” y “Te da órdenes gente que no es tu jefe, no hay roles bien definidos y hay muy malos tratos de los jefes”.

Por supuesto que ante todos estos señalamientos, no asombra que ninguno haya elegido recomendar a sus allegados trabajar en Flexart, a diferencia de las (pocas y condicionales) recomendaciones del personal actual. Sin embargo, destacaron los siguientes aspectos positivos de la empresa:

Indique las cualidades positivas de Flexoplas en su opinión

20 respuestas

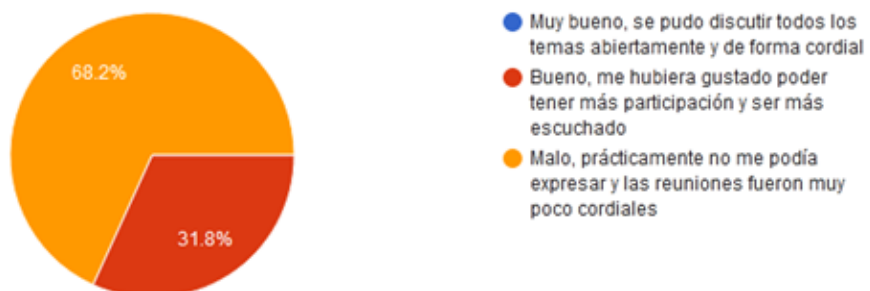


Aquí se recalcan primordialmente la cercanía con su domicilio y el salario, factores que coinciden con los empleados actuales si bien otros factores menos seleccionados (como por ejemplo, condiciones de salubridad y medioambiente) no coincidieron tanto. Es probable que ante el despecho del ex empleado, este no sea objetivo y tienda a desfavorecer a la empresa identificando sus virtudes pero al menos consintieron algunas de ellas.

Haciendo énfasis en la cuestión del maltrato, se les consultó a ellos también cómo habían sentido el trato con sus pares y superiores, a lo que respondieron:

¿Cómo consideraría el trato que tuvo con sus superiores?

22 respuestas





□ ¿Cómo fueron las relaciones con sus pares?

22 respuestas



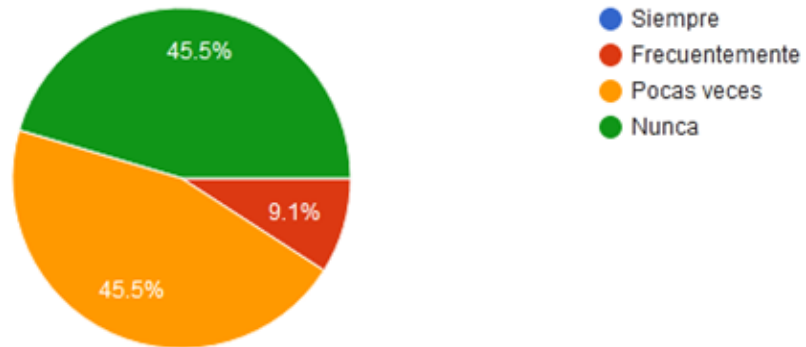
En similitud con los empleados actuales, muchos destacan la disconformidad en el trato por parte de los superiores. De hecho, comentarios adicionales (muy peyorativos) se exponen en el anexo mostrando la disconformidad en el trato de varios jefes nombrados. Sólo a modo de ejemplo podemos citar uno de los menos despectivos: “muy mal trato te acusan por errores de ellos que por orgullo no admiten encubriendo a sus sectores cuando se mandaban macanas, totalmente injusto, ni ellos sabían lo que querían en mi sector, suerte que me echaron así cobré más me hicieron un favor”

No obstante, casi un 41% de los ex empleados tampoco consideraba buena la relación con sus pares, a diferencia de los encuestados actuales quienes aseguraron que, en general, es buena y sólo debía afianzarse más el trabajo en equipo. Más aún, esto entra en mayor contraste cuando consideramos la afirmación de un ex empleado: “Al cambiar el buen equipo de trabajo con el que venía trabajando, perdí toda la motivación de seguir en ese ambiente y me fui al evidenciar que un compañero no valoró nada de mi trabajo, me acusó de falta de trabajo y motivación y fue la gota que rebalsó el vaso frente a todo lo demás que ya venía sintiendo.”

Probablemente, la disconformidad en el maltrato de los jefes se deba, en parte al menos, a la falta de reconocimiento de su esfuerzo, otro factor recurrente destacado por la mayoría en ambas encuestas:

- ¿Se sintió elogiado o reconocido por sus logros por sus superiores?

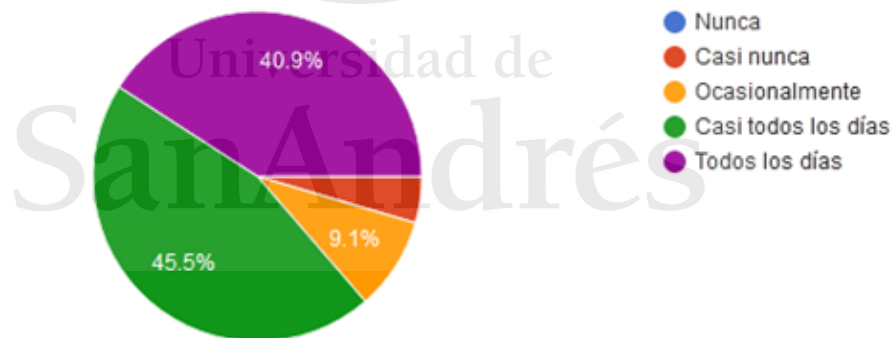
22 responses



Finalmente, las últimas tres preguntas fueron realizadas para determinar el nivel de compromiso laboral que los ex empleados han tenido en su paso por Flexart.

- ¿Se considera responsable y que brindó todo su potencial en su labor?

22 responses



La mayoría afirma haber dado todo de sí en su trabajo, motivo por el cual la falta de reconocimiento causa mayor indignación; en vistas de esto, es entendible que un pequeño porcentaje haya caído en el desgano total de admitir su falta de responsabilidad en las tareas. Más aún, si les exigían realizar actividades adicionales su falta de engagement organizacional devendría en un desgano inevitable; factor que también condice con los resultados del personal actual:

□

¿Tuvo que hacer más tareas de las que le competían a pedido de sus superiores?

22 responses

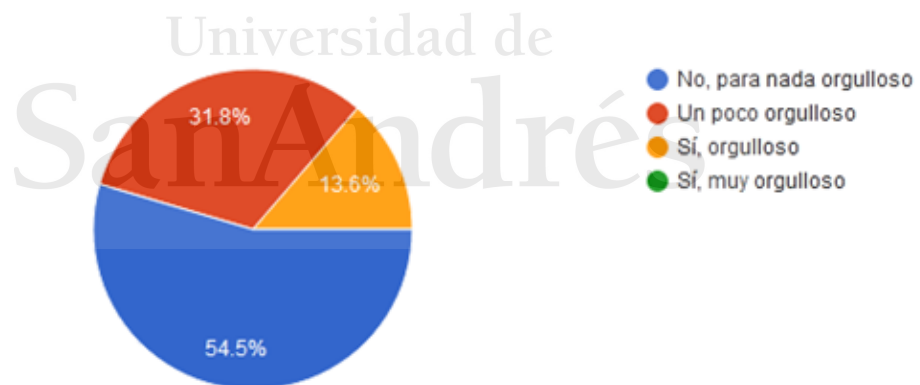


Por último, cabe destacar que, pese a no pertenecer más a la empresa, casi la mitad siente orgullo de haber pertenecido a la misma. Esto seguramente se deba al prestigio de la empresa en el rubro plástico, motivo por el cual les facilite a dichos individuos conseguir trabajos similares luego de haber gestado experiencia aquí, aunque es evidente que por desdén u orgullo, algunos lo nieguen rotundamente:

□

Pese a haberse marchado, ¿se sintió orgulloso de pertenecer a la empresa?

22 responses



Por todo lo anteriormente expuesto, se observa la aplicabilidad de la teoría de Cunningham mediante la cual los empleados buscan trabajos que les interese, sean flexibles, donde se sientan cómodos y valorados y tengan las oportunidades de capacitación y ascenso. Cuando dichos factores se anulan o limitan, esto definitivamente influirá de modo directo en su decisión de cambiar de trabajo. En el caso particular de Flexart se puede observar que faltaría mayor flexibilidad, buscar que sus empleados se sientan cómodos y valorados en el día a día y se les brinde mayor capacitaciones para que puedan cada vez estar más

preparados y capacitados para las tareas que deben realizar. Por su parte, en cuanto a lo expuesto en las encuestas se refleja que la mayoría de los empleados sienten interés hacia el trabajo que realizan y es una empresa donde hay posibilidad de crecimiento.



Universidad de  
**San Andrés**

## 6. Conclusiones

A lo largo de la investigación se trató sobre el principal valor competitivo que posee una empresa: sus empleados. Por tal razón, resulta esencial tomar medidas en contra de la rotación y a favor de la retención de dicho recurso tan valioso. La problemática fue analizada en profundidad en el caso de estudio Flexart donde se buscó brindar respuesta al interrogante: ¿Cuáles son las causas del alto índice de rotación laboral voluntaria en los operarios de Flexart?

De acuerdo con lo expuesto, se evidencia una imperativa falta de motivación y satisfacción por parte de los empleados. Entre sus principales motivos de insatisfacción, se destacan la inflexibilidad horaria y turnos periódicamente rotativos y la falta de beneficios para los empleados, los cuales son todos factores de higiene según Herzberg que aquí se hallan totalmente ausentes. Asimismo, las encuestas realizadas tanto a empleados actuales como ex - empleados, también convergieron en el mal trato verbal y la falta de reconocimiento de los logros por parte de los superiores hacia los empleados, enmarcado dentro de un liderazgo dictador o autocrático, según Viveros.

A su vez, se pudo observar un escaso nivel de compromiso laboral ya que la mayoría de los encuestado no se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, y tampoco estarían dispuestos a realizar más tareas de lo que les compete directamente. Para poder revertir el bajo índice de compromiso laboral, es necesario lograr que los trabajadores tengan un estado mental positivo, trabajando sobre los tres factores que Bakker señala como esenciales para poder lograr que el plantel se sienta con energía positiva, comprometido, entusiasmado, inspirado, orgulloso y, a su vez, disfrute su trabajo.

Adicionalmente, resulta esencial modificar algunas políticas y normas actualmente vigentes en la empresa para poder alinearse con lo que refiere a los conceptos de humanización y Work-Life Balance. El sector de RRHH

junto con la dirección son quienes deberán estudiar dichas reformas culturales y normativas para poder brindar mayor flexibilidad laboral a favor de las necesidades personales entendiendo al personal como seres humanos y no como objetos productivos, instaurando la confianza y la satisfacción positiva, como así también supervisar y fomentar la transparencia en la comunicación interna efectiva, el trato digno, el respeto y el reconocimiento para con todos los empleados.

Como se mencionó anteriormente haciendo hincapié en la cultura organizacional, es necesario un cambio de paradigma ya que la cultura adaptable y de misión que presenta hoy en día Flexart (tal como las llaman Denison y Mishra), implica que es una empresa donde las normas son muy rígidas, y al tener alta competitividad y querer cumplir constantemente con la satisfacción del cliente, deciden sacrificar así la del empleado. En base a los resultados de las encuestas, resulta necesario que la empresa considere migrar hacia una cultura más de tipo clan o burocrática, donde se priorice el bienestar del empleado, para de esta forma poder lograr mayor predisposición, buen clima laboral y trabajo en equipo, mejoras en la comunicación interna, como así también mayor sentido de pertenencia. Tomar los principios de la humanización del trabajo e incorporarlos como elementos fundamentales de la cultura organizacional, lo cual implica un cambio total en la forma de trabajo donde se logre conciliar la vida laboral y la personal de los empleados. Tal cual citamos la sucinta conclusión de Alejandro Melamed: cuanto mejor trates a la gente, mejores resultados vas a lograr.

Todos estos cambios serán altamente desafiantes, dada la magnitud de los mismos y el proceso que implica poder lograr dicha transformación. Para esto será de vital importancia el involucramiento de autoridades con poder, como bien indica Kotter para que sea un caso exitoso el grupo de trabajo debe ser “poderoso en términos de títulos, información, experiencia,

reputación e interrelaciones.”<sup>4</sup> , solo de esta forma se podrá lograr la transformación que se está buscando.

Dados los hallazgos vislumbrados a la luz del trabajo realizado, sería interesante tratar en futuras investigaciones el caso de otras empresas del mismo rubro para analizar así la rotación del personal y comparar la cultura organizacional, sobre todo si han tenido un alto índice de bajas voluntarias e implementaron medidas para subsanar este hecho.



---

<sup>4</sup> JOHN P. KOTTER. Liderando el cambio: Por qué los esfuerzos de transformación fracasan. En internet: <http://additud.com/wp-content/uploads/2018/05/Liderando-el-cambio-John-Kotter.pdf>. Disponible el 19 de junio de 2020

## Bibliografía

- Allen, N. y Meyer, J. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*. Journal of Occupational Psychology, Nueva York.
- Bakker A., Rodríguez A. (2002). *Salud laboral. Riesgo laborales psicosociales y bienestar laboral*. Madrid, Pirámide.
- Bogdanowicz, M. (2002) *The value of knowledge and the values of the new knowledge worker: generation X in the new economy*, Nueva York, Journal of European Industrial Training
- CAIP, (2019). *Anuario Estadístico de la Industria Plástica*. Actualización 2018. Buenos Aires, Argentina.
- Carroll, Archie B. (1991) *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons: Julio-Agosto 1991
- CEP (2005). *El sector de las manufacturas de plástico en la Argentina*. Realidad Económica. Buenos Aires, Argentina.
- Chiavenato, Idalberto. (2007) *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México, Mc Graw Hill.
- Cotton, J. y Tuttle, J. (1986) *Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research*. Nueva York, Academy of management Review.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*. Organization Science
- Díaz Sarmiento, C. et al. (2017). *Entendiendo las generaciones*. Bogotá, Clío América.
- Díaz, D. et. al. (2006) *Adaptación española de las escalas de bienestar psicológico de Ryff*. Santiago, Psicothema.
- Ettore, B. (1997) *How are companies keeping the employees they want?* Nueva York, Managing Review.
- Guillén, Carlos. (2000) *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid, McGraw-Hill Interamericana de España.



- Greenhaus, J. y Collins, C. (2003) *The relations between work-family balance and quality of life. Journal of Vocational Behavior.* En Internet: <https://www.polyu.edu.hk/mm/jason/doc/Greenhaus-Collins-Shaw%202003%20JVB.pdf> Disponible el 25 de mayo de 2020
- Griffeth R. (1994) *Employee Turnover Paperback*, Londres, South-Western Pub
- Griffeth R., y Hom W. (2000) *A meta-analysis of antecedents and correlates of employee rotation*, Nueva York, Journal of Management.
- Griffeth, R. (2001) *Retaining Valued Employees* Sage, Thousand Oaks
- Hassan, M. (2011) *Employee retention as a challenge in leather industry.* Global Journal of Hum
- Herzberg F. (1959) *The Motivation to Work*, Nueva York, John Wiley & Sons, Inc.
- Jacobs, E., & Roodt, G. (2007). *The development of a knowledge sharing construct to predict turnover intentions.* Aslib Proceedings.
- Jara, Nicolás. *Un Millennial en la empresa.* En Internet: <http://www.pucv.cl/pucv/noticias/destacadas/un-millennial-en-la-empresa-quien-debe-adaptarse-a-quien/2019-01-22/161917.html> Disponible el 23 de mayo de 2020
- Kotter, John. *Liderando el cambio: Por qué los esfuerzos de transformación fracasan.* En internet: <http://additud.com/wp-content/uploads/2018/05/Liderando-el-cambio-John-Kotter.pdf>. Disponible el 19 de junio de 2020
- Kosacoff, Bernardo, et al (2007). Comercio, inversión y fragmentación del mercado global. Serie Estudios y Perspectivas, Buenos Aires, Argentina.
- Khatri, N. (2001) *Explaining Employee Turnover in An Asian Context.* Londres, Human Resource Management Journal
- Kossen, S. (1991), *Supervision*, Nueva York, West Publishing Company.
- Loquercio, D. (2006) *Understanding and Addressing Staff Turnover in Humanitarian Agencies.* Londres, HPG Network Paper No. 55. Overseas Development Institute
- Melamed, Alejandro. *Management.* En Internet: <https://www.iprofesional.com/notas/212517-Alejandro-Melamed-A-la->

gente-le-gusta-trabajar-para-empresas-y-no-en-empresas34 Disponible el 24 de mayo de 2020.

- Pintado, E. (2014). *Comportamiento Organizacional*. Lima, Perú.
- Piñuel Iñaki. *Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Madrid, Sal Terrae
- Porter, M & M. Kramer. (2006) *Estrategia y sociedad*. Harvard Business Review
- Pulido, D. y Garrido, N. (2007) *El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas: cuestiones preliminares*. Revista OIKOS, año 11, N° 24
- Robbins, S. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. Londres, New Hills.
- Rodríguez Ponce, E. (2007). *Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia*. Interciencia
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). *El Engagement en el trabajo*. Madrid, Alianza
- Samuel, M.O. y Chipunza, C. (2009) *Employee Retention and Turnover*, Ciudad del Cabo, African Journal of Business Management
- Sin autor. *Las razones que convirtieron a los millenials en una generación impaciente y con baja autoestima*. Diario Infobae. En Internet: <https://www.infobae.com/tendencias/2017/01/10> Disponible el 21 de mayo de 2020.
- Schein, Edgar H. (2009). *Organizational culture*. San Francisco, John Wiley & Sons.
- Ton, Z. y Huckman, R. (2008) *Managing the impact of employee turnover on performance*. Londres, Organization Science
- Viveros, J (2003). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. OIT.
- Weber, M. (2009). *Essays in sociology*. Routledge.

## Anexos

### Anexo I: Encuesta personal actual

1. Indique su género

*Marca solo un óvalo.*

- Masculino  
 Femenino

2. Indique su grupo etario

*Marca solo un óvalo.*

- Entre 18 y 25 años  
 Entre 26 y 35 años  
 Entre 36 y 45 años  
 Entre 46 y 55 años  
 Mayor de 55 años

3. Indique su antigüedad en la empresa

*Marca solo un óvalo.*

- 3 meses o menos  
 Entre 3 meses y 1 año  
 Entre 1 y 2 años  
 Entre 2 y 4 años  
 Entre 5 y 10 años  
 Más de 10 años



Universidad de  
San Andrés

4. Indique su sector de trabajo

*Marca solo un óvalo.*

- Extrusión
- Impresión y sectores afines
- Laminación
- Refile
- Confección
- Depósito y Despacho
- Calidad
- Limpieza
- Seguridad
- Administración
- Planificación

5. Indique su trabajo

*Marca solo un óvalo.*

- Operador
- Maquinista
- Líder de sector
- Jefe de sector
- Administrativo
- Otro:



Universidad de  
**San Andrés**

6. Indique hace cuántos años trabaja realizando este mismo trabajo en esta empresa u otras

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 4 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

7. Indique su máximo nivel de estudios

*Marca solo un óvalo.*

- Primario
- Secundario
- Terciario
- Universitario
- Pos-universitario

8. ¿Está conforme y satisfecho con su trabajo?

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

9. ¿Desearía cambiar de trabajo? Si es así, ¿dentro o fuera de la empresa?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí, desearía cambiarme a otra empresa al mismo o mejor puesto
- Sí, desearía cambiarme a otra empresa sólo si el puesto es más redituable
- Sí, desearía cambiarme ascendiendo a un puesto dentro de Flexoplas
- Sí, desearía cambiarme a otro sector dentro de Flexoplas
- No, estoy cómodo en mi puesto actual
- Otro: \_\_\_\_\_

10. ¿Está buscando cambiar de trabajo? Si se diera la oportunidad, ¿lo haría?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí, estoy buscando y no dudaría en cambiarme si algo mejor apareciera
- Sí, estoy buscando pero si lo encontrara primero negociaré un aumento
- No estoy buscando pero si se diera la oportunidad lo pensaré
- No estoy buscando y tampoco me cambiaría, estoy conforme con mi trabajo
- Otro: \_\_\_\_\_

11. ¿Recomendaría la empresa a sus allegados para trabajar en ella?

Marca solo un óvalo.

- Definitivamente
- Depende el puesto, el sueldo y/o las horas trabajadas
- De ninguna manera
- Otro: \_\_\_\_\_

12. Indique los motivos favorables para trabajar en Flexoplas

Selecciona todos los que correspondan.

- Flexibilidad horaria
- Buen salario
- Cercanía con su domicilio
- Afinidad con su grupo de trabajo
- Afinidad con sus superiores
- Vocación por su trabajo
- No encontró aún mejores alternativas de trabajo por horario y/o salario
- No encontró aún mejores alternativas de otro tipo de trabajo
- Oportunidad de crecimiento
- Condiciones de salubridad y medioambiente
- Ropa de trabajo y elementos de protección personal efectivos
- Comunicación interna positiva
- Capacitaciones útiles
- Ética y respeto a la diversidad

Otro:  \_\_\_\_\_

13. Si no está conforme con su trabajo, indique sus desmotivaciones; si lo está, elija "Ninguno"

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Horarios no flexibles y rotativos
- Mucho trabajo
- Sueldo insuficiente
- Mala relación con sus pares
- Mala relación con sus superiores
- Malos tratos en general
- Carga horaria excesiva
- No hay beneficios para los empleados
- No incluye el almuerzo
- Lejanía del domicilio
- No le gusta su trabajo
- No ve oportunidad de crecimiento
- Ninguno, estoy conforme con el trabajo
- Condiciones de salubridad y medioambiente (incluye ruido, temperatura, iluminación...)
- Ropa de trabajo y elementos de protección personal insuficientes
- Comunicación interna ineficiente
- Criterios de evaluación de desempeño inapropiados o injustos
- Falta de capacitaciones permanentes

Otro:  \_\_\_\_\_

Universidad de

14. ¿Se siente elogiado o reconocido por sus logros por sus superiores?

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Frecuentemente
- Pocas veces
- Nunca

15. ¿Cómo consideraría el trato con sus superiores?

*Marca solo un óvalo.*

- Muy bueno, se pueden discutir todos los temas abiertamente y de forma cordial
- Bueno, me gustaría poder tener más participación y ser más escuchado
- Malo, prácticamente no me puedo expresar y las reuniones son muy poco cordiales

16. ¿Cómo son las relaciones con sus pares?

*Marca solo un óvalo.*

- Muy buena, logramos trabajar en equipo y tener una buena comunicación
- Buena, cada uno realiza su tarea
- Mala, no hay comunicación interna y no se puede trabajar en conjunto

17. Por favor indique si alguna de las siguientes normas de la empresa afectan negativamente su satisfacción con su trabajo

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Uso obligatorio de elementos de protección personal en planta
- Lavado del uniforme de trabajo es responsabilidad del trabajador
- Control al ingreso y egreso de la planta de elementos personales
- Importancia de puntualidad y asistencia
- Horas de descanso establecidas
- Prohibición de uso de teléfonos celulares
- Sistema de sanciones utilizado
- Las comidas no las entrega la organización, son responsabilidad del empleado
- Horario de trabajo establecido

Otro:  \_\_\_\_\_

18. ¿Siente orgullo de pertenecer a la empresa?

*Marca solo un óvalo.*

- No, para nada orgulloso
- Un poco orgulloso
- Sí, orgulloso
- Sí, muy orgulloso



19. ¿Se considera responsable y dando todo su potencial en su labor?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- Ocasionalmente
- Casi todos los días
- Todos los días

20. ¿Estaría dispuesto a hacer más tareas de las que le competen si sus superiores se lo pidieran?

Marca solo un óvalo.

- Sí, con gusto
- Sí, con desgano
- No, creo que tengo que hacer mis tareas únicamente, para eso se me contrató
- Otro: \_\_\_\_\_

21. ¿Algo más que quisiera agregar?

  
Universidad de  
**San Andrés**

---

---

---

---

---

## Anexo II: Encuesta personal otrora

1. Indique su género

*Marca solo un óvalo.*

Masculino

Femenino

2. Indique su grupo etario

*Marca solo un óvalo.*

Entre 18 y 25 años

Entre 26 y 35 años

Entre 36 y 45 años

Entre 46 y 55 años

Mayor de 55 años

3. Indique cuánto tiempo trabajó en la empresa

*Marca solo un óvalo.*

3 meses o menos

Entre 3 meses y 1 año

Entre 1 y 2 años

Entre 2 y 4 años

Entre 5 y 10 años

Más de 10 años



Universidad de  
**San Andrés**

4. Indique el sector donde se desempeñó

*Marca solo un óvalo.*

- Extrusión
- Impresión y sectores afines
- Laminación
- Refile
- Confección
- Depósito y Despacho
- Calidad
- Limpieza
- Seguridad
- Administración
- Planificación

5. Indique su trabajo

*Marca solo un óvalo.*

- Operador
- Maquinista
- Líder de sector
- Jefe de sector
- Administrativo
- Otro: \_\_\_\_\_

6. Indique hace cuántos años trabaja en este rubro en esta empresa u otras

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 4 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años



Universidad de  
**San Andrés**

7. Indique su máximo nivel de estudios

*Marca solo un óvalo.*

- Primario
- Secundario
- Terciario
- Universitario
- Pos-universitario

8. ¿En qué términos abandonó la empresa?

*Marca solo un óvalo.*

- Renuncié con aviso (preaviso)
- Renuncié sin aviso (de un día para el otro)
- Me despidieron con aviso (preaviso)
- Me despidieron sin aviso (de un día para el otro)
- Otro: \_\_\_\_\_

9. En caso de renuncia, al desvincularse de la empresa, ¿ya contaba con otro trabajo en puerta?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí, encontré algo igual o mejor en el mismo rubro y no dudé en renunciar
- Sí, encontré algo igual o mejor en otro rubro y no dudé en renunciar
- No, lo dudé pero decidí irme de todos modos
- No, pero aún así quería irme, no soportaba más ese lugar
- No, me despidieron
- Otro: \_\_\_\_\_

10. ¿Recomendaría la empresa a sus allegados para trabajar en ella?

*Marca solo un óvalo.*

- Definitivamente
- Depende el puesto, el sueldo y/o las horas trabajadas
- De ninguna manera
- Otro: \_\_\_\_\_

11. Indique las cualidades positivas de Flexoplas en su opinión

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Flexibilidad horaria
- Buen salario
- Cercanía con su domicilio
- Afinidad con su grupo de trabajo
- Afinidad con sus superiores
- Vocación por su trabajo
- No encontró aún mejores alternativas de trabajo por horario y/o salario
- No encontró aún mejores alternativas de otro tipo de trabajo
- Oportunidad de crecimiento
- Condiciones de salubridad y medioambiente
- Ropa de trabajo y elementos de protección personal efectivos
- Comunicación interna positiva
- Capacitaciones útiles
- Ética y respeto a la diversidad

Otro:  \_\_\_\_\_

12. Indique los motivos por los cuales renunció y en caso de haber sido desvinculado, los negativos que apreció en Flexoplas, en su opinión

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Horarios no flexibles y rotativos
- Mucho trabajo
- Sueldo insuficiente
- Mala relación con sus pares
- Mala relación con sus superiores
- Malos tratos en general
- Carga horaria excesiva
- No hay beneficios para los empleados
- No incluye el almuerzo
- Lejanía del domicilio
- No le gusta su trabajo
- No ve oportunidad de crecimiento
- Ninguno, estoy conforme con el trabajo
- Condiciones de salubridad y medioambiente (incluye ruido, temperatura, iluminación...)
- Ropa de trabajo y elementos de protección personal insuficientes
- Comunicación interna ineficiente
- Criterios de evaluación de desempeño inapropiados o injustos
- Falta de capacitaciones permanentes

Otro:  \_\_\_\_\_

13. ¿Se sintió elogiado o reconocido por sus logros por sus superiores?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Frecuentemente
- Pocas veces
- Nunca

14. ¿Cómo consideraría el trato que tuvo con sus superiores?

Marca solo un óvalo.

- Muy bueno, se pudo discutir todos los temas abiertamente y de forma cordial
- Bueno, me hubiera gustado poder tener más participación y ser más escuchado
- Malo, prácticamente no me podía expresar y las reuniones fueron muy poco cordiales
- Otro: \_\_\_\_\_

15. ¿Cómo fueron las relaciones con sus pares?

Marca solo un óvalo.

- Muy buena, logramos trabajar en equipo y tener una buena comunicación
- Buena, cada uno realizaba su tarea
- Mala, no había comunicación interna y no se podía trabajar en conjunto

16. Indique si alguna de las siguientes normas de la empresa afectaban negativamente su satisfacción con su trabajo

Selecciona todos los que correspondan.

- Uso obligatorio de elementos de protección personal en planta
- Lavado del uniforme de trabajo es responsabilidad del trabajador
- Control al ingreso y egreso de la planta de elementos personales
- Importancia de puntualidad y asistencia
- Horas de descanso establecidas
- Prohibición de uso de teléfonos celulares
- Sistema de sanciones utilizado
- Las comidas no las entrega la organización, son responsabilidad del empleado
- Horario de trabajo establecido

Otro:  \_\_\_\_\_

17. Pese a haberse marchado, ¿se sintió orgulloso de pertenecer a la empresa?

Marca solo un óvalo.

- No, para nada orgulloso
- Un poco orgulloso
- Sí, orgulloso
- Sí, muy orgulloso

18. ¿Se considera responsable y que brindó todo su potencial en su labor?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- Ocasionalmente
- Casi todos los días
- Todos los días

19. ¿Tuvo que hacer más tareas de las que le competían a pedido de sus superiores?

Marca solo un óvalo.

- Sí, las hacía con gusto
- Sí, pero las hacía con desgano
- No, creo que me compete hacer mis tareas únicamente, para eso se me contrató
- No, nunca me lo pidieron
- Otro: \_\_\_\_\_

20. ¿Algo más que quisiera agregar?

---

---

---

---

---