

ANÁLISIS DE ENGAGEMENT DESEMPEÑO Y FIDELIDAD CON PROPUESTA DE MEJORA EN BILLBOARD SRL

Sansón Lara

Larasansond02@gmail.com

Año 2024

Tutor: Erika Grunauer



FACE
UNT



Índice	
Resumen	2
Introducción.....	3
Presentación del Problema	4
Preguntas de Investigación.....	4
Objetivos.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos	4
Marco Metodológico	5
Enfoque de investigación	5
Diseño de Investigación.....	5
Técnicas de Recolección de Datos.....	5
Marco Teórico.....	5
Modelo de comportamiento organizacional.....	5
El comportamiento organizacional como un iceberg.....	7
Compromiso	8
Antecedentes del compromiso	9
Rotación del personal.....	10
Ausentismo	11
Desempeño.....	11
Aplicación.....	15
Matriz de análisis de discurso.....	15
Planes de mejora	19
Recomendaciones.....	26
Conclusión	27
Bibliografía.....	29
Apéndice	30



Resumen

El presente trabajo aborda la situación actual de la empresa Billboard SRL, dedicada a la cartelería de grandes empresas del mercado, y se enfoca en los problemas relacionados con la gestión de recursos humanos. A través del análisis del comportamiento organizacional, se busca identificar las causas que afectan el compromiso, (engagement), fidelidad y desempeño de los empleados. Billboard, que ha experimentado un rápido crecimiento desde su fundación en 1995 y se ha consolidado como proveedor clave de grandes empresas, enfrenta desafíos relacionados con el manejo de su capital humano. Actualmente el problema en la organización es que los empleados cometen errores en sus labores, con frecuencia faltan a trabajar y el índice de rotación crece día a día, lo que podría significar un bajo nivel de compromiso, fidelidad y desempeño entre sus empleados.

Examinar el nivel de las variables dependientes del Modelo de Comportamiento Organizacional (engagement, fidelidad y desempeño) en la organización, identificando las causas que las afectan desde diversas perspectivas organizacionales y planteando estrategias para su mejora. Para ello, el marco teórico se basa en el modelo de comportamiento organizacional de Chiavenato, que analiza variables independientes (individuales, grupales y organizacionales) y dependientes (desempeño, compromiso, fidelidad, entre otras). Además, se considera también, importantes autores como Morales Arrieta y Luis Van Morlegan. La metodología utilizada es el enfoque cualitativo, utilizando técnicas como entrevistas, revisión documental y observación directa, y el diseño de investigación es de investigación-acción.

A partir del estudio realizado se propusieron planes de mejoras dirigidos a elevar las variables de compromiso, desempeño y fidelidad organizacional, abordando las causas que las afectan. Entre ellas se encontró que hay una creciente necesidad de capacitación a nivel técnico y en cuanto a las habilidades blandas de los jefes, por otro lado las condiciones ambientales en el taller son deficientes y existe una gran inequidad salarial interna.

La ejecución de los planes de mejora dependerá de la decisión de la empresa.



Palabras claves: Engagement, fidelidad, desempeño, modelo de comportamiento organizacional, recursos humanos.

Introducción

El crecimiento del sector cartelero en Argentina, como parte del sector de la construcción, ha experimentado una expansión significativa en los últimos años, impulsado por el desarrollo de infraestructuras comerciales e industriales, así como por la creciente demanda de servicios especializados en señalización y cartelera. El rubro cartelero, que incluye tanto señalización comercial como publicitaria, ha sido beneficiado por la necesidad de las empresas de destacarse en un mercado competitivo y de cumplir con regulaciones que requieren señalización específica Noticias Argenprop. (2023). Este contexto ha permitido a distintas empresas del sector, como "Billboard SRL", capitalizar el crecimiento del mercado, expandiendo su cartera de clientes y consolidándose como proveedores clave en la industria de la señalización y cartelera en la región.

La empresa "Billboard SRL" tuvo sus comienzos en el año 1995 cuando una pareja de jóvenes comenzó con un pequeño emprendimiento de ploteo de autos en un local ubicado en una casa de familia en San Miguel de Tucumán. Los ploteos fueron un éxito y poco a poco comenzaron a expandirse con la incorporación de la fabricación de cartelera de locales comerciales del microcentro tucumano. Esta pequeña empresa da su primer salto en 2013 cuando se convierte en el único cartelero autorizado como proveedor de "Refinor" del norte argentino y como principal proveedor de cartelera del Banco Macro en Tucumán. Tiempo después, en 2021, Billboard gana la homologación y se convierte en proveedor autorizado de cartelera de YPF.

Actualmente la Empresa cuenta con su fundador como líder principal de la organización, 5 administrativos, 1 encargado de RRHH, 2 encargados de taller, 90 operarios de fábrica y 4 diseñadores. El área tanto de higiene y seguridad como de contaduría se encuentran tercerizadas.

Este crecimiento acelerado ha dejado de lado aspectos fundamentales en la gestión de recursos humanos, un área crítica para asegurar la sostenibilidad y competitividad de la organización.

Este trabajo propone investigar y explicar las variables claves del comportamiento organizacional en Billboard SRL, centrándose en tres pilares fundamentales: el nivel de engagement (compromiso), fidelidad y desempeño de los colaboradores. A través de un enfoque cualitativo, el estudio abordará las causas subyacentes que impactan en estas variables, considerando múltiples perspectivas: individual (microperspectiva), grupal (mesoperspectiva) y organizacional (macroperspectiva), con el fin de brindar acciones concretas dirigidas a mejorar los niveles de compromiso, fidelidad y desempeño de los



empleados, buscando alinear las políticas y objetivos de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la empresa.

Presentación del Problema

La empresa Billboard SRL enfrenta una crisis significativa en términos de la gestión de su capital humano. Actualmente los empleados cometen errores en sus labores, con frecuencia faltan a trabajar y el índice de rotación crece día a día, lo que podría significar un bajo nivel de compromiso, fidelidad y desempeño entre sus empleados.

El trabajo se enfoca en identificar las causas subyacentes de estos problemas, evaluando las variables clave del comportamiento organizacional para proponer posibles soluciones.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cómo es el nivel de engagement, fidelidad y desempeño de los colaboradores en la organización?
2. ¿Qué factores y/o indicadores podrían explicar el resultado en las variables anteriormente mencionadas?
3. ¿De qué manera la organización podría elevar los niveles de cada una de estas variables?

Objetivos

Objetivo General

Examinar el nivel de las variables dependientes del Modelo de Comportamiento Organizacional (engagement, fidelidad y desempeño) en la organización, identificando las causas que las afectan desde diversas perspectivas organizacionales y planteando estrategias para su mejora.

Objetivos Específicos

1. Describir el nivel de las variables dependientes (engagement, fidelidad y desempeño) según el Modelo de Comportamiento Organizacional.
2. Relacionar las causas que explican los resultados obtenidos en cada uno de las variables mencionadas, considerando la microperspectiva, mesoperspectiva y macroperspectiva que estudia el Comportamiento Organizacional.
3. Proponer acciones tendientes a mejorar los niveles de engagement, fidelidad y desempeño, de los empleados en la organización bajo estudio.

Marco Metodológico



Enfoque de investigación

Este trabajo sigue un enfoque cualitativo centrado en comprender actitudes y experiencias de los empleados de Billboard. Según Sampieri, este enfoque en la investigación busca comprender fenómenos en su contexto natural, identificando significados, patrones y perspectivas subjetivas de los participantes (Sampieri R, 2018).

Diseño de Investigación

Se opta por un diseño de investigación- acción, ya que lo que se busca es comprender e intentar resolver problemáticas específicas de una organización. Con este diseño se brindará una idea de la situación actual y planes de mejora que servirán como guía a la empresa a la hora de tomar decisiones relacionadas al tema bajo estudio. Por otro lado, el muestreo selectivo nos permitirá elegir a los participantes que poseen información relevante para la problemática planteada.

Técnicas de Recolección de Datos

1. **Entrevistas:** Se realizarán entrevistas a profundidad con los supervisores para explorar en detalle el nivel de compromiso que presentan los operarios en relación a su trabajo.
2. **Revisión documental:** Se analizarán documentos internos de la empresa, como informes de fallas, índices de rotación de personal y ausentismo, para contextualizar los datos obtenidos.
3. **Observación directa:** Se podrán identificar patrones de comportamiento, actitudes y desempeño de los operarios en los puestos de trabajo.

Marco Teórico

Modelo de comportamiento organizacional

El modelo convencional del CO utilizado por la mayoría de los autores incluye tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional. Según **Chiavenato, I. (2011)**, los tres niveles funcionan como variables independientes del CO y determinan las variables dependientes. Deben abordarse en forma holística, es decir, involucrando al sistema entero; las variables a nivel grupal son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos y por último las variables a nivel individual son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización. Cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características individuales que influyen en forma ostensible en el CO y éste influirá en ellas.

- **Variables Independientes:**



Variables a nivel de sistema organizacional: son aquellas que encontramos en la organización como un todo. Deben abordarse en forma holística, es decir, involucrando al sistema entero.

Variables a nivel grupal: aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos.

Variables a nivel individual: son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización. Cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características individuales que influyen en forma ostensible en el CO y éste influirá en ellas.

- **Variables dependientes:**

Desempeño: es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor. El desempeño de los individuos, los grupos y la organización.

Compromiso: el compromiso con la organización reduce el absentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo. El absentismo se refiere al número de personas que faltan a trabajar, a la frecuencia y motivos con que lo hacen, y a la cantidad de tiempo de trabajo perdido por dicha causa.

Fidelidad: la fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal (turnover), es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización. La rotación puede ser voluntaria (cuando la persona decide separarse de la empresa) o involuntaria (cuando la empresa decide despedir a la persona, sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente). El aumento de la rotación implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como de los costos por separación, como indemnización, anticipos de días festivos y pago de vacaciones.

El modelo de comportamiento organizacional y el modelo del iceberg se articulan al destacar la complejidad y multidimensionalidad del comportamiento humano en las organizaciones. Mientras el modelo de Chiavenato organiza las influencias en tres niveles —individual, grupal y organizacional—, el modelo del iceberg complementa esta estructura al enfatizar que el comportamiento observable (parte visible) está profundamente influenciado por factores no visibles, como valores, actitudes y emociones. Esta conexión entre niveles de análisis y profundidad del comportamiento resalta la importancia de considerar tanto los elementos tangibles como los intangibles al estudiar y gestionar el comportamiento organizacional, permitiendo un abordaje más



integral en el diseño de estrategias para mejorar el desempeño, el compromiso y la fidelidad en el entorno laboral.

El comportamiento organizacional como un iceberg

Según Chiavenato, I. (2009), este modelo señala que el comportamiento visible de las personas en una organización es solo la "punta del iceberg", mientras que una gran parte del comportamiento está influenciado por factores no visibles, como los valores, percepciones, actitudes y emociones de los individuos.

Parte visible:

La parte visible del iceberg representa los comportamientos observables, como las habilidades y comportamientos tangibles de los empleados. Estos son elementos que pueden ser evaluados a través de indicadores de rendimiento o de desempeño, como puntualidad, productividad o comunicación efectiva.

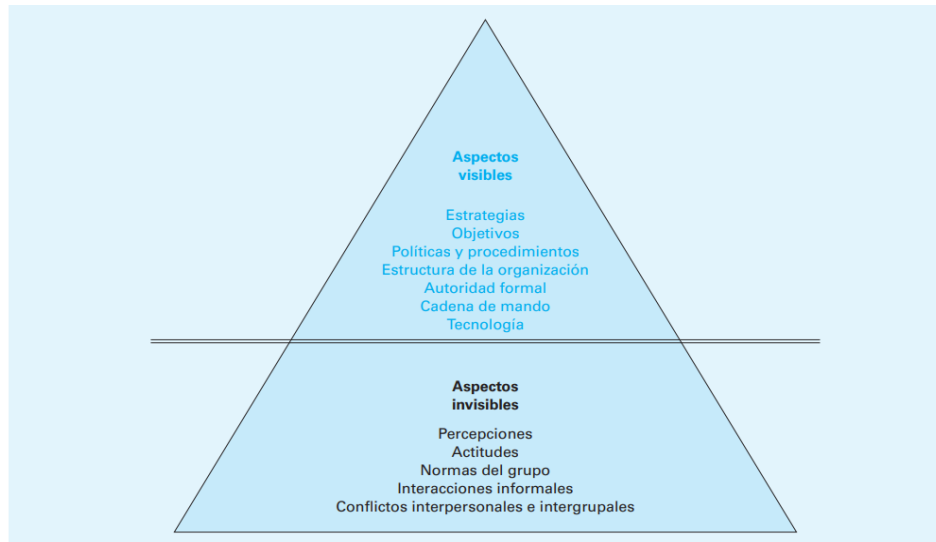
Parte no visible:

Por otro lado, la parte sumergida del iceberg está compuesta por aspectos más profundos, tales como motivaciones, creencias, emociones, valores y expectativas (Chiavenato, 2009). Estos factores, aunque no observables directamente, influyen de manera determinante en el comportamiento organizacional. El autor destaca que ignorar estos aspectos no visibles puede llevar a una comprensión superficial de los problemas organizacionales y de sus soluciones.

Chiavenato (2009) subraya la importancia de tener en cuenta tanto los factores visibles como los no visibles para lograr una gestión más eficiente del recurso humano y, por ende, mejorar el clima organizacional y el desempeño empresarial.



El comportamiento organizacional como un iceberg



Fuente: Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones Chiavenato, | (2009)
FIGURA N°1

El modelo del comportamiento organizacional como un iceberg (Chiavenato, 2009) señala que los comportamientos visibles, como la productividad, están influenciados por factores no visibles, como valores y emociones. Esto se conecta directamente con el compromiso, que según Van Morlegan (2016), depende tanto del vínculo emocional como de la alineación racional con la organización. Mientras el compromiso emocional surge de los aspectos profundos del iceberg, como creencias y percepciones, el racional se relaciona con intereses visibles. Ambos influyen en la conducta observable y son clave para mejorar el desempeño y evitar problemas como la desconexión o el desgaste.

Compromiso

Previo a la década del 90, según **Karpf, L. (2016)** las organizaciones medían y evaluaban la satisfacción laboral. Sin embargo, con el tiempo comenzó a considerarse que este concepto no tomaba en cuenta la respuesta de los miembros de la organización sobre la forma en que se gestionaban sus expectativas. Así es que en la década de 1990, el concepto compromiso comienza a ser considerado en el análisis organizacional. En su libro "RRHH área clave en la gestión de la empresa" Luis Van Morlegan junto a otros autores definen el compromiso como un estado psicológico en el cual el colaborador siente un interés particular por el éxito de la organización, y se encuentra, además, motivado por desempeñarse a niveles que van más allá de lo esperable. También lo definen como la medida en la cual las personas se predisponen a lograr algo o trabajar con alguien en la organización.



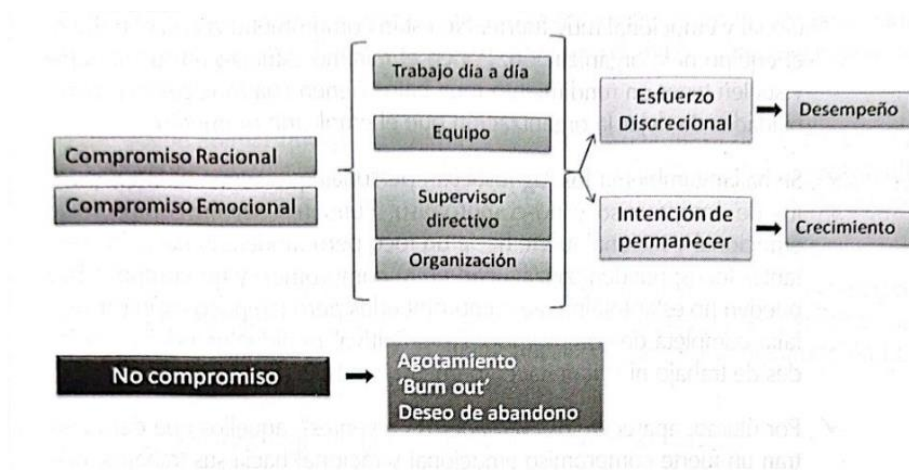
Según los enfoques de Corporate Leadership Council (2004), se puede decir que existen dos tipos de compromiso:

- Compromiso Racional: medida en la cual las personas creen que sus líderes, equipos u organizaciones están alineados con sus propios intereses
- Compromiso Emocional: medida en la cual las personas valoran, disfrutan y se vinculan positivamente con sus líderes, equipos y organizaciones.

El compromiso emocional tiene un impacto mucho más significativo que el compromiso racional.

El autor del libro sostiene que el compromiso tendrá como resultado positivo una contribución de alta calidad, o sea, la predisposición de la persona de “ir más lejos y más alto” de la tarea asignada. El NO compromiso, en cambio, tendrá resultado negativo expresándose en una variedad de consecuencias negativas como, por ejemplo, agotamiento, desgaste, desconexión, deseo de abandonar la organización, etc.

Resultados del compromiso



Fuente: Karpf, L. (2016) en “Área clave en la gestión de la empresa” L. Van Morlegan (Dir.)

FIGURA N°2

Antecedentes del compromiso

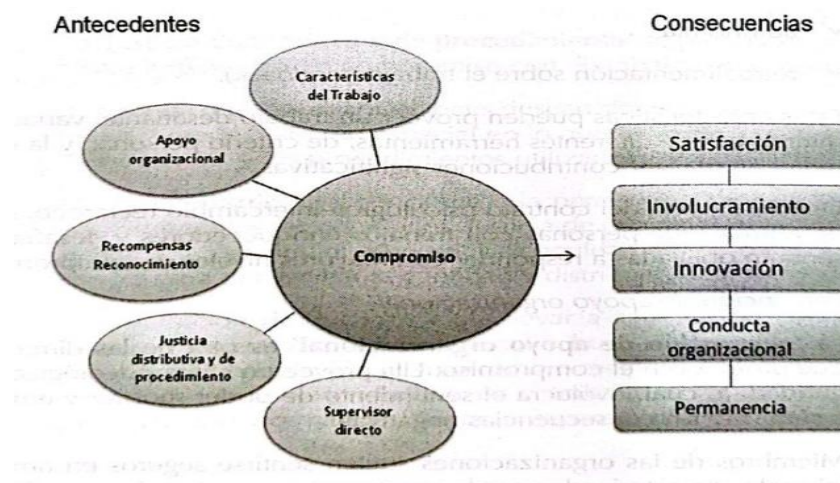
Alan Saks (2006) destaca que el compromiso laboral está influenciado por varios factores, tanto personales como organizacionales. Plantea herramientas, descritas como antecedentes, que funcionan como impulsores del compromiso con el trabajo y la organización y generan importantes beneficios.



Antecedentes: Características del trabajo, apoyo organizacional, reconocimiento, justicia y supervisor directo.

Consecuencias: Satisfacción, involucramiento, innovación, conducta, permanencia.

Antecedentes del compromiso



Fuente: Karpf, L. (2016) en “Área clave en la gestión de la empresa” L. Van Morlegan (Dir.)

FIGURA N°3

El compromiso, definido como el interés y la motivación del colaborador hacia el éxito de la organización (Van Morlegan et al., 2016), tiene un impacto directo en la rotación del personal. Según el Corporate Leadership Council (2004), el compromiso emocional, que se basa en un vínculo afectivo positivo, reduce la intención de abandono, mientras que la falta de compromiso se traduce en desconexión, desgaste y un mayor deseo de abandonar la organización. Esto implica que, para disminuir la rotación, es fundamental fortalecer tanto el compromiso emocional como el racional, alineando valores, expectativas y percepciones con las necesidades organizacionales.

Rotación del personal

Con la expresión “rotación de personal” Chiavenato, I. (2009) define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en un periodo determinado.

Según Chiavenato, si la organización provoca la rotación en niveles vegetativos para hacer sustituciones con objeto de mejorar su potencial humano, es decir, cambiar parte de sus recursos humanos por otros de más calidad que se encuentren en el mercado, la rotación está bajo control de la organización y es provocada. Sin embargo, nos plantea



que si la organización no desea la pérdida de recursos, es decir, si ocurre independientemente de los objetivos de la organización entonces hablamos de rotación no provocada. Es esencial identificar los motivos que ocasionan la salida de los recursos humanos a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir salidas indeseables.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación (no provocada) es por tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización.

Dentro de los fenómenos externos encontramos: Situación de oferta, oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, demanda de recursos humanos en el mercado y coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización, etcétera.

Dentro de los fenómenos internos Chiavenato destaca: Política salarial de la organización, tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal, oportunidades de crecimiento profesional, tipo de relaciones humanas dentro de la organización, condiciones físicas de trabajo en la organización, grado de flexibilidad de las políticas de la organización, etcétera.

La rotación y el ausentismo están estrechamente relacionados, ya que ambos reflejan problemas de compromiso y satisfacción en el entorno laboral. Un alto nivel de ausentismo puede ser un indicador temprano de desconexión de los empleados, lo que a su vez incrementa la probabilidad de rotación voluntaria. La falta de motivación, condiciones laborales deficientes o un liderazgo ineficaz pueden generar ausencias frecuentes, las cuales, si no se gestionan adecuadamente, suelen derivar en decisiones de abandono definitivo de la organización. Por ello, abordar las causas subyacentes del ausentismo es clave para prevenir la rotación del personal.

Ausentismo

El ausentismo, según **Chiavenato, I. (2009)**, designa las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los períodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo, ya sea por falta, retardo o algún otro motivo.

Las causas del ausentismo son diversas y se carece de estudios acerca de su análisis, valores reales, identificación de tipos, calidad, tamaño y repercusión del ausentismo en la productividad. El ausentismo se refiere a la falta de los empleados en momentos en los que normalmente deberían estar trabajando. No siempre las causas del ausentismo se deben al propio empleado, muchas veces se deben a las acciones u omisiones de la organización.

Las causas de ausentismo deben diagnosticarse, y así emprender una acción coordinada en el nivel de la supervisión con el debido apoyo de las políticas de la organización y de la dirección para reducir los niveles de ausencia y retardos del personal.



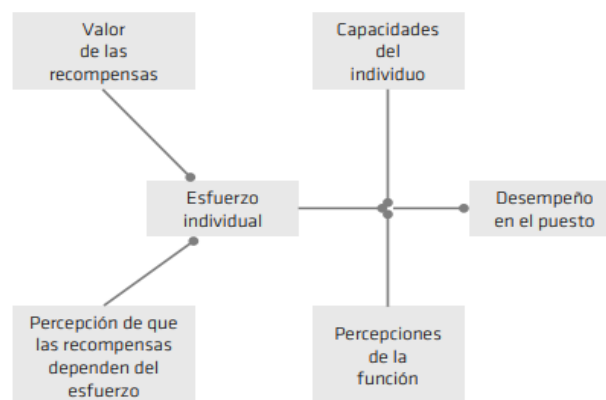
La falta de formación adecuada, junto a otros factores, puede contribuir al ausentismo, ya que empleados sin las habilidades necesarias para desempeñar sus tareas suelen experimentar frustración, desmotivación y estrés, factores que incrementan las ausencias laborales. Además, la formación continua fomenta el compromiso y el sentido de pertenencia, reduciendo el ausentismo al aumentar la confianza y la satisfacción de los empleados en su rol. Por lo tanto, invertir en programas de formación no solo mejora el desempeño, sino que también ayuda a disminuir las ausencias injustificadas.

Desempeño

El desempeño, según **Chiavenato, I. (2009)** varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo-beneficio.

A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan.

Factores que afectan el desempeño en el puesto



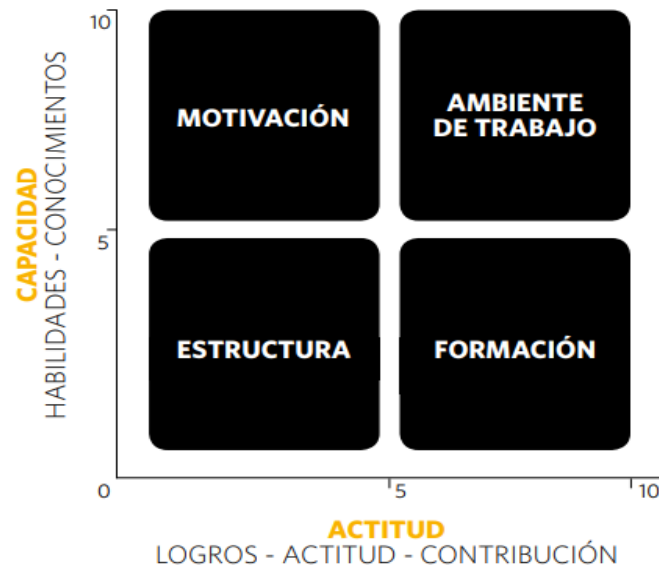
Fuente: Administración de recursos humanos, Chiavenato, I. (2009)

FIGURA N°5

En las organizaciones es habitual atribuir los problemas de desempeño a la falta de capacitación de los colaboradores, sin embargo, como se observa en la figura n°5, esta es solo una de las posibles causas que podrían explicar un bajo rendimiento. **Czikk, R. (2016)** por su parte nos muestra una herramienta, creada por Roger Addison, que nos permite distinguir aquellos supuestos en los cuales la formación podría dar solución a los problemas de desempeño.



Mapa del desempeño



Fuente: Czikk, R. (2015). *Mapa de desempeño*. Recuperado de <https://www.ricardocz.com.ar>

FIGURA N° 6

En la figura N°6, se observan dos variables principales que sirven para analizar las brechas de desempeño: la capacidad y la actitud. La capacidad incluye lo relativo a conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer), mientras que la actitud abarca la voluntad de logro, el deseo de contribución, etc. Tomando las dos variables mencionadas, existirían cuatro posibilidades para analizar las causas de la brecha:

- Se trata de un déficit de capacidades, pero no de actitud: la causa está en el ámbito de la formación.
- La brecha está en la actitud y no en la capacidad: la causa se halla en el terreno de la motivación, con aspectos como el feedback, el sistema de reconocimientos, el plan de desarrollo y la calidad de la supervisión.
- Ambos aspectos están bien pero no se logran los objetivos. Probablemente, el problema radique en el ambiente de trabajo.
- Ambos aspectos precisan ser mejorados: el problema radica en la estructura. En este caso, es necesario enfocarse en la comprensión de la misión, la clarificación de las estrategias y objetivos, la asignación clara de funciones y tareas, la revisión del proceso de reclutamiento y selección, la mejora del diseño organizacional y la construcción de equipos.



Como puede observarse, la formación es una solución viable sólo en aquellos casos en que el déficit radica en las capacidades/habilidades/conocimientos. Sin embargo, cuando la brecha está en la actitud, surgen otras variables que afectan el desempeño, tal como se expuso en la figura n°5, entre las que se destaca el sistema de recompensas y la remuneración en particular.

En este sentido, Morales Arrieta, J. A. (1999) detalla que para el empleado, la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación. También es la fuente principal de ingreso; por ello se constituye en un factor determinante de su bienestar económico y social. En esencia se trata de una relación de intercambio.

El trabajo se retribuye con compensaciones que pueden ser de carácter financiero o no financiero, las cuales pueden ser a su vez directas e indirectas. Las compensaciones de carácter financiero son directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones, e Indirecta cuando reciben toda clase de recompensas que no están incluidas en las compensaciones directas, como vacaciones y seguros. Adicionalmente, las compensaciones no financieras, por ejemplo las alabanzas y el reconocimiento, también afectan la satisfacción del personal en todo lo relativo a este sistema.

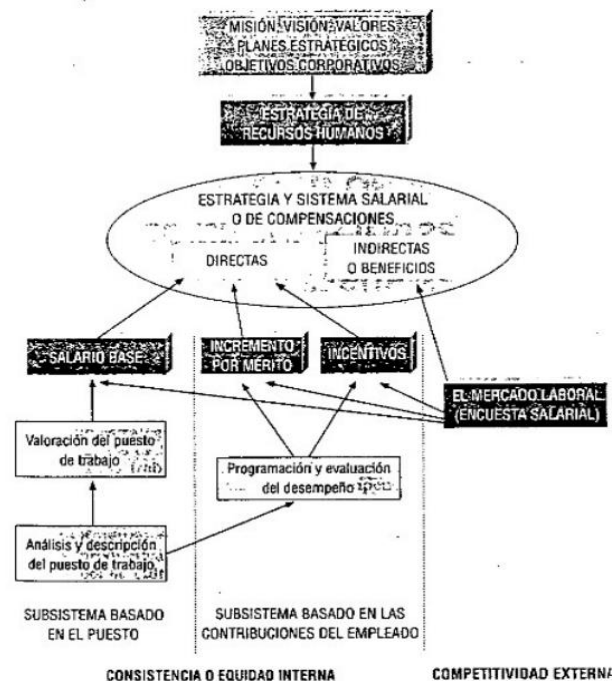
Según Morales Arrieta, la administración de las compensaciones empresariales, ACF, se define como el proceso de planear los factores a incluir en el sistema salarial, de coordinarlos, organizarlos, comunicarnos, aplicarlos, controlarlos y evaluarlos a nivel de la empresa y sus trabajadores. Además, se entiende por "sistema salarial o de compensaciones" el conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensación traducidos en las retribuciones financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se otorgan a los empleados como parte de la relación laboral; en tanto que "estructura de salarios" son las relaciones salariales entre los diferentes puestos de trabajo dentro de una sola organización. Por nivel de "salario" se entiende el promedio de la serie de tasas salariales que paga una empresa. Las políticas de la ACE deben estar enmarcadas en los conceptos de consistencia o equidad interna y competitividad externa.

- **La competitividad externa** se refiere a la posición relativa de los salarios de una empresa con relación a los salarios de los competidores. El nivel de salario es el promedio de la serie de tasas salariales que paga una organización. Tres alternativas puras son posibles: superar a la competencia, igualarla, o encontrarse por debajo de ella.
- **La consistencia o equidad interna** hace referencia a las comparaciones entre los puestos de trabajo, sumado a los niveles de habilidad o productividad dentro de una sola organización. Tiene como base el contenido del trabajo, las habilidades para hacerlo, la relativa contribución del trabajo a los objetivos generales de la organización, además se refiere al énfasis que se hace en el desempeño de las personas.



Una estructura salarial que refleje las políticas básicas, es decir, equidad interna y competitividad externa, permitirá la reducción del índice de rotación del recurso humano, el mejoramiento del desempeño, creará interés por la formación individual y fomentará en los empleados las expectativas de ascenso o de hacer carrera en la compañía.

Esquema general del sistema salarial o de compensaciones



Fuente: Morales Arrieta, J. A., & Velandia Herrera, N. F. (1999) en *“Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones”*.
FIGURA N° 7

Aplicación

Matriz de análisis de discurso

La matriz de análisis de discurso es una herramienta metodológica que permite organizar y analizar datos cualitativos obtenidos a través de fuentes discursivas como entrevistas, documentos o narrativas. En el marco de este trabajo, se utiliza como un instrumento clave para descomponer, categorizar e interpretar el contenido de las entrevistas realizadas en función de las categorías teóricas previamente definidas.

A continuación, se presenta la matriz de análisis del discurso desarrollada en este estudio, la cual sintetiza las principales categorías analizadas y sus respectivas interpretaciones.



Entrevista encargada de RRHH:

<u>UNIDAD DE ANÁLISIS</u>	<u>VARIABLE BAJO ESTUDIO</u>	<u>INTERPRETACIÓN</u>	<u>CÓDIGO EN VIVO</u>
El índice de ausentismo disminuye porque se implementaron sanciones monetarias	COMPROMISO	El control estricto y las sanciones disminuyen el ausentismo, pero no generaron un cambio intrínseco en la actitud de los operarios	"Se les toca el bolsillo y reflexionan más antes de faltar al trabajo."
Los operarios realizan tareas repetitivas, no tienen autonomía para tomar decisiones y siguen constantemente órdenes de sus superiores	COMPROMISO	La falta de autonomía y la monotonía laboral generan desmotivación y limitan el compromiso de los empleados con sus tareas y la empresa.	"Están acostumbrados a recibir órdenes, es muy rutinario, todos los días lo mismo."
Los jefes no son respetados como líderes.	COMPROMISO DESEMPEÑO	Los empleados no perciben autoridad ni liderazgo en los jefes de taller	"Falta más distribución de tareas, se pisan entre ellos tomando decisiones por encima del otro."
Ausencia de políticas de retribución equitativa	COMPROMISO DESEMPEÑO	La inequidad salarial afecta la motivación de los empleados, sobre todo de aquellos que tienen mayores responsabilidades pero perciben sueldos similares a quienes tienen menos carga laboral.	"Hay gente que tiene mucho menos a cargo y gana lo mismo."
El 30% de los productos tiene	DESEMPEÑO	La falta de un sistema adecuado de selección y	"El 30% de la cartelería se entrega incompleta



fallas; esto refleja un bajo desempeño."		capacitación genera un bajo desempeño en los operarios, afectando la calidad de la producción.	o con fallas."
Los empleados aprenden de forma empírica, sin procesos formales de capacitación ni inducción.	DESEMPEÑO	La ausencia de programas estructurados de capacitación e inducción lleva a la improvisación en el aprendizaje, aumentando los errores operativos.	"Aprenden con tips del compañero, por observación, sin saber si está mal o bien."
El 90% de la rotación es provocada por despidos debido al mal desempeño.	DESEMPEÑO	Los despidos se asocian con el mal desempeño.	"Se despide por mal desempeño que es causado por falta de compromiso."
El despido por mal desempeño genera un ambiente de temor a la ignorancia.	DESEMPEÑO FIDELIDAD	Los operarios no expresan su falta de conocimiento a causa del miedo de ser despedidos	"Cuando se enfrentan al desconocimiento, por miedo a decir que no saben o no pueden hacer su trabajo, terminan haciéndolo mal."

Entrevista jefes de taller

<u>UNIDAD DE ANÁLISIS</u>	<u>VARIABLE BAJO ESTUDIO</u>	<u>INTERPRETACIÓN</u>	<u>CÓDIGO EN VIVO</u>
Hay mucha rutina en las tareas, aunque algunas son más variadas.	COMPROMISO	La rutina en las tareas limita la percepción de relevancia e impacto de los operarios en la empresa, afectando su compromiso.	Los trabajos son rutinarios, algunos pueden ser más variados, pero en su mayoría son monótonos.
No se sienten valorados; muchos	COMPROMISO	Los empleados perciben poca estabilidad	"Piensan que pueden ser



temen ser despedidos en cualquier momento.		laboral, lo que genera inseguridad y afecta su compromiso con la organización	despedidos en cualquier momento."
Las condiciones ambientales en el taller son malas	COMPROMISO DESEMPEÑO	Las condiciones inseguras e inadecuadas en el taller afectan negativamente el compromiso y la fidelidad de los empleados, al crear un ambiente poco motivador y potencialmente peligroso.	"La maquinaria está mal distribuida, las salidas de emergencia no son óptimas."
La calidad del trabajo es buena, pero se necesita más capacitación para explotar el potencial.	DESEMPEÑO	Los empleados poseen capacidades, pero necesitan un sistema de capacitación formal que les permita desarrollar al máximo su potencial y aplicar sus conocimientos tácitos.	"Hay capacidades que no estamos explotando en la empresa."
La inequidad interna desmotiva a los empleados con mayor responsabilidad y desempeño.	DESEMPEÑO FIDELIDAD	La falta de diferenciación salarial entre empleados con distintas responsabilidades genera desmotivación.	"No todos están remunerados equitativamente; esto genera desmotivación."
El 90% de la rotación es provocada por despidos debido al mal desempeño.	FIDELIDAD DESEMPEÑO	Los despidos se asocian con el mal desempeño.	"Cuando despiden operarios casi siempre es por mal desempeño, esto viene dado por falta de capacitación"



Planes de mejora

Introducción

Billboard SRL enfrenta desafíos relacionados con la gestión de recursos humanos que impactan el compromiso, fidelidad y desempeño de los empleados. Para elevar el nivel de las variables bajo estudio se propone a continuación un plan de mejora.

Alcance: el plan abarca a los operarios, jefes de taller, técnico de H&S, parte de administración y la gestión de recursos humanos.

Diagnóstico de la Situación Actual

Problemas Clave:

- Baja compromiso laboral.
- Alta rotación, principalmente por despidos relacionados con mal desempeño.
- Desempeño bajo, reflejado en un alto índice de errores.

Causas Identificadas:

- Ausencia de políticas de retribución equitativa.
- Falta de capacitación
- Condiciones ambientales inadecuadas
- Ausencia de liderazgo efectivo.
- Carencia de un sistema formal de reclutamiento y selección.

Objetivos del Plan

- **General:** Elevar los niveles de compromiso, fidelidad y desempeño de los empleados de Billboard SRL.
- **Específicos:**
 1. Diseñar un programa de capacitación para operarios y jefes de taller.
 2. Mejorar las condiciones laborales en el taller.
 3. Implementar un sistema de reclutamiento y selección formal.
 4. Establecer políticas salariales equitativas y un sistema de reconocimiento.

Estrategias y Acciones

Objetivo 1: Diseñar un programa de capacitación para operarios y jefes de taller



PLAN DE ACCIÓN	ACCIONES ESPECÍFICAS	ENCARGADO	PLAZO
Diseño del perfil del puesto de operario según el área de producción	Redactar descripciones claras de los roles (tareas, responsabilidades y habilidades requeridas). Validar los perfiles con los jefes de taller para asegurar la alineación con las necesidades reales.	Encargada de RRHH Jefe de administración	CORTO PLAZO
Diagnóstico de necesidades formativas	Realizar encuestas a operarios y jefes para identificar temas prioritarios de capacitación. Observar cuales son los errores más frecuentes de los empleados en los trabajos para identificar brechas de habilidades.	Encargada de RRHH Jefes de taller	CORTO PLAZO
Diseño e implementación de un programa de capacitación técnica destinado a operarios	Implementar capacitaciones en base a las necesidades de capacitación detectadas y a los perfiles descriptos.	Encargada de RRHH Tec. en HYS	CORTO PLAZO
Diseño e implementación de un programa de	Implementar capacitaciones para la adquisición de	Encargada de RRHH	CORTO PLAZO



capacitación en habilidades blandas para jefes y mandos medios.	competencias de conducción.		
Capacitación y sensibilización en seguridad laboral	<p>Implementar talleres de seguridad laboral para todos los empleados, incluyendo simulacros de evacuación, manejo de maquinaria y primeros auxilios.</p> <p>Promover una cultura de seguridad mediante campañas internas (afiches, recordatorios y charlas breves).</p> <p>Sensibilizar a través de videos de accidentes de trabajo.</p>	Tec. en HYS	CORTO PLAZO
Evaluación del impacto de los programas de capacitación impartidos	<p>Medir mejoras específicas en la productividad, calidad del trabajo, reducción de errores y calidad de la supervisión.</p> <p>Analizar la evolución de los</p>	Encargada de RRHH Lic en HYS	CORTO PLAZO



	índices de accidentes laborales. Ajustar los contenidos o metodologías del programa según los resultados obtenidos.		
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Objetivo 2 : Mejorar las condiciones laborales en el taller

ESTRATEGIA	ACCIONES ESPECÍFICAS	ENCARGADO	PLAZO
Rediseño del espacio físico	Redistribuir las máquinas para optimizar los flujos de trabajo y la seguridad Garantizar áreas libres de obstrucciones y salidas de emergencia accesibles. Instalar luces LED de alta eficiencia y ventiladores industriales	Jefes de taller Tec en higiene y Seguridad	CORTO PLAZO
Mejora de las medidas de seguridad	Entregar a los operarios equipos de protección	Tec en higiene y seguridad y	CORTO PLAZO



	personal (EPP) adecuados.	encargada de RRHH	
Designación de Responsables de Seguridad	Establecer visitas quincenales del técnico de HYS en el taller Sancionar el incumplimiento de las normas de HYS Controlar la utilización de los EPP	Tec en higiene y seguridad y jefes de taller	CORTO PLAZO

Fuente: Elaboración propia

Objetivo 3: Implementar un sistema de reclutamiento y selección formal.

PLAN DE ACCIÓN	ACCIONES ESPECÍFICAS	ENCARGADO	PLAZO
Definición del procedimiento base para el reclutamiento y selección de operarios (a partir de los perfiles descriptos)	Establecer cómo se llevará a cabo el reclutamiento (fuentes y técnicas). Establecer etapas mínimas en el proceso de selección. Generar un banco de candidatos para futuras vacantes.	Encargada de RRHH Jefe de administración	MEDIANO PLAZO

Fuente: Elaboración propia

Objetivo 4: Establecer políticas salariales equitativas y un sistema de reconocimiento.



PLAN DE ACCIÓN	ACCIONES ESPECÍFICAS	ENCARGADO	PLAZO
Analizar y fortalecer las remuneraciones basadas en el puesto de trabajo.	<p>Revisar y actualizar los descriptivos de todos los puestos que componen la organización.</p> <p>Valorar los puestos a partir del método que las autoridades consideren más conveniente para la organización.</p> <p>Fijar salarios básicos equitativos conforme a los resultados obtenidos en la valoración de puestos y a los valores promedio del mercado.</p>	Encargada de RRHH Jefe de administración	MEDIANO PLAZO
Analizar y fortalecer las remuneraciones basadas en la contribución de los empleados.	<p>Crear criterios específicos y objetivos para medir el desempeño individual y grupal.</p> <p>Formalizar un sistema de evaluación de desempeño acorde a los distintos niveles de la organización.</p> <p>Establecer bandas salariales a los fines de incluir en el</p>	Encargada de RRHH Jefe de administración	MEDIANO/LARGO PLAZO



	<p>paquete salarial la remuneración variable basada en el desempeño.</p> <p>Monetizar la evaluación de desempeño en la determinación de incentivos salariales.</p>		
Comunicación transparente de las políticas salariales	<p>Implementar una campaña comunicacional fluida respecto a los cambios en la política salarial y sus componentes.</p> <p>Habilitar canales de comunicación para consultas.</p>	<p>Encargada de RRHH Jefe de administración</p>	<p>MEDIANO/LARGO PLAZO</p>
Implementar un sistema de reconocimiento a través de incentivos no monetarios.	<p>Establecer un paquete de beneficios flexibles (por ejemplo voucher y días libres).</p> <p>Diseñar un programa mensual de "Empleado del mes" con recompensas simbólicas.</p>	<p>Encargada de RRHH Jefe de administración</p>	<p>MEDIANO/LARGO PLAZO</p>

Fuente: Elaboración propia



Recomendaciones

A continuación, se plantean las recomendaciones a tener en cuenta al momento de llevar a cabo los planes de mejora:

Compromiso de la Alta Dirección

- Asegurar que el director general y los líderes clave estén alineados y comprometidos con los objetivos del plan a través de charlas y entrevistas con los mismos.
- Incluir reuniones periódicas para evaluar avances y tomar decisiones oportunas.

Participación de los Empleados

- Comunicar claramente los objetivos y beneficios del plan a todos los niveles de la organización.
- Fomentar la participación de los operarios y jefes en el diseño y ejecución de las mejoras, para aumentar su sentido de pertenencia.

Gestión Eficiente de los Recursos

- Asignar un presupuesto específico para las mejoras propuestas (capacitación, infraestructura, ajustes salariales, etc.).
- Priorizar las acciones de mayor impacto y optimizar el uso de los recursos disponibles.

Monitoreo y Seguimiento Continuo

- Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el progreso en cada etapa del plan.
- Realizar revisiones mensuales o trimestrales para ajustar estrategias según los resultados.

Comunicación Clara y Transparente

- Diseñar un plan de comunicación interno que informe regularmente sobre el avance de las acciones.
- Utilizar múltiples canales (reuniones, boletines, tableros informativos) para garantizar que todos los empleados estén informados.

Identificación y Gestión de Riesgos



- Anticipar posibles obstáculos, como resistencia al cambio, falta de recursos o desajustes en el cronograma.
- Establecer un plan de contingencia para abordar estos riesgos de manera efectiva.

Por último, se recomienda la incorporación de entrevistas de salidas ya que las mismas permiten recopilar y analizar datos para identificar patrones recurrentes, como motivos de insatisfacción o áreas específicas de mejora. Por otro lado, esta herramienta demuestra el interés de la empresa por aprender de sus colaboradores, incluso al final de la relación laboral.

Conclusión

El presente trabajo permitió analizar de manera integral los factores que influyen en el compromiso, fidelidad y desempeño de los colaboradores en Billboard SRL, utilizando como principal marco teórico el modelo de comportamiento organizacional de Chiavenato, I. (2009). A través de un estudio detallado, se identificaron problemáticas críticas relacionadas con las deficiencias en las condiciones laborales, desigualdad salarial, escasa capacitación y un liderazgo poco efectivo.

Se concluye que Billboard SRL se enfrenta a una situación en la que los niveles de compromiso y desempeño empresarial son bajos; esto se debe a múltiples factores que afectan estas variables. Se resuelve que la falta de capacitación y la inequidad interna son algunos de los motores desmotivantes que ocasionan bajos niveles de compromiso y desempeño. Por otro lado se buscó estudiar las causas que afectan la fidelidad y, en base a lo planteado por Chiavenato I. (2009), se estudió el índice de rotación procurando así entender la variable bajo estudio pero, si bien la organización registra una alta rotación, la mayoría de las desvinculaciones son impulsadas por la propia empresa, lo que implica que no pueden asociarse directamente con un bajo nivel de fidelidad por parte de los empleados.

Las causas subyacentes a las variables dependientes analizadas están profundamente interrelacionadas. El bajo nivel de compromiso se encuentra influido por las malas condiciones ambientales del taller, la falta de liderazgo efectivo y la inequidad interna. Estas mismas condiciones repercuten en el desempeño de los operarios, generando desmotivación y, consecuentemente, un desempeño ineficaz. Adicionalmente, otros factores como la ausencia de capacitación y de un proceso estructurado de reclutamiento y selección contribuyen al problema, derivando en la contratación de colaboradores que no cuentan con las competencias necesarias o en la permanencia de empleados que, aunque las poseen, no saben aplicarlas correctamente.

Por consiguiente, la alta rotación de la empresa está mayoritariamente asociada a desvinculaciones promovidas por la organización, (siendo el mal desempeño una de las principales causas). Esta situación ha generado un entorno en el que los empleados



temen admitir desconocimiento en ciertas tareas por miedo a ser despedidos, lo que dificulta la identificación de necesidades de capacitación. Este contexto crea un círculo vicioso: la falta de identificación de necesidades formativas impide la implementación de programas de capacitación, perpetuando los problemas de desempeño y rotación. Por lo tanto, para reducir la rotación vinculada al bajo desempeño, es crucial generar un ambiente de confianza que permita a los empleados expresar sus limitaciones y necesidades de aprendizaje sin temor a represalias.

A través de los planes de mejora propuestos, se establecieron cuatro objetivos principales, con sus respectivas acciones puntuales, destinados a elevar los niveles de las variables bajo estudio, siendo así, Billboard SRL tiene una oportunidad significativa para fortalecer su gestión de recursos humanos mediante la implementación de estas propuestas. Con ello, puede mejorar el compromiso y desempeño de sus empleados, posicionándose como una empresa más competitiva y sostenible en el tiempo.



Bibliografía

- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* Rotación del personal (9.ª ed., pp. 116-119). Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* El iceberg de la cultura organizacional (9.ª ed., pp. 72). Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* Salario (9.ª ed., p. 237). Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* Valuación (9.ª ed., pp. 244-248). Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Modelo de comportamiento organizacional. En *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2.ª ed., pp. 12-14). Editorial McGraw-Hill.
- Czikk, R. (2015). *Mapa de desempeño*.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.ª ed.). McGraw-Hill.
- Morales Arrieta, J. A. (1999). *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. McGraw-Hill (pp. 5-11)
- Karpf, L. (2016). Compromiso. En L. Van Morlegan (Dir.), *Área clave en la gestión de la empresa* (1.ª ed., pp. 135-142). Editorial La Ley.
- Saks, A. (2016). Antecedentes del compromiso. En L. Karpf (Ed.), *Área clave en la gestión de la empresa* (pp. 143-145). Editorial La Ley.



Apéndice

Instrumento de recolección de datos

En el marco del presente trabajo, se recurrió a la utilización de entrevistas como técnica principal para la recolección de datos, con el objetivo de obtener información detallada y específica sobre las variables relacionadas con el compromiso, la fidelidad y el desempeño en la empresa Billboard SRL. Los sujetos entrevistados incluyen a los jefes de taller y a la encargada de Recursos Humanos, quienes aportaron valiosos testimonios sobre las causas de los problemas actuales en la organización, así como sobre las percepciones y vivencias que impactan directamente en los niveles de engagement, fidelidad y desempeño organizacional.

Las entrevistas se dividen en tres secciones principales, correspondientes a cada uno de las variables bajo estudio.

ENTREVISTA CON ENCARGADO DE RRHH

AUSENTISMO- COMPROMISO

1. ¿Qué tasa de ausentismo se registra en la empresa en promedio? ¿Cuáles son las principales causas del ausentismo en la empresa (enfermedades, problemas personales, desmotivación, etc.)? ¿Cuáles son las causas de su aumento o disminución?
2. ¿Pensas que las características del trabajo (autonomía, tarea variada y tarea relevante) son las adecuadas? ¿Crees que los empleados sienten que su trabajo es relevante en la organización?
3. ¿Pensas que los operarios se sienten valorados por su trabajo en la org? ¿La org apoya emocionalmente a los empleados?
4. ¿Crees que la recompensa tanto monetaria como emocional de los empleados es justa para todos? ¿Por qué?
5. ¿Crees que el rol de los jefes de taller sea adecuado? de no ser así, ¿qué aspectos piensas que se deberían mejorar?

FIDELIDAD-ROTACIÓN

1. ¿Cuál es la tasa de rotación de empleados en los últimos meses? ¿Cuáles son los principales factores que provocan la desvinculación en la empresa?
2. Si tuviera que decir cuando representa la rotación provocada en la empresa ¿Qué porcentaje diría?
3. ¿Cuál cree usted que son las causas de los despidos en la empresa? ¿Y de las renunciaciones?
4. ¿Se realizan entrevistas de salida en la organización? de no ser así ¿piensa que sería bueno incorporarlas?



5. ¿Piensas que las condiciones físicas de trabajo son óptimas en la empresa? ¿por qué?
6. ¿Cómo describirías la política salarial de la empresa? ¿Los puestos se encuentran valuados?
7. ¿Es Billboard una organización flexible con sus empleados? Explique.
8. ¿Crees que la empresa permite a sus empleados desarrollarse personalmente?

DESEMPEÑO

1. Cuando hay errores en el proceso de fabricación de la cartelería, ¿Cuál piensas que es la causa de la problemática?
2. ¿Adjudicamos el mal desempeño con desmotivación?
3. ¿Piensas que los operarios cuentan con las capacidades necesarias?
4. ¿Consideras que la empresa cubre las necesidades de capacitación de los empleados? ¿Piensa que se podría mejorar este ámbito?

ENTREVISTA CON JEFES DE TALLER

COMPROMISO

1. ¿Piensas que las características del trabajo (autonomía, tarea variada y tarea relevante) son las adecuadas? ¿Crees que los empleados sienten que su trabajo es relevante en la organización?
2. ¿Piensas que los operarios se sienten valorados por su trabajo en la org? ¿La org apoya emocionalmente a los empleados?
3. ¿Crees que la recompensa tanto monetaria como emocionalmente de los empleados es justa para todos?

FIDELIDAD

1. ¿Crees que en el mercado de la industria cartelera hay empresas con mejores condiciones (físicas, salariales, laborales) que Billboard en Tucumán?
2. ¿Cuál cree usted que son las causas de los despidos en la empresa? ¿Y de las renunciaciones?
3. ¿Qué tan frecuentemente escucha a los empleados hablar positivamente de la empresa fuera del entorno laboral?
4. ¿recomendaría trabajar en la empresa? ¿cuáles son las razones?

DESEMPEÑO

¿Cómo evaluaría la calidad del trabajo realizado por los empleados? ¿Qué aspectos destaca y cuáles cree que deberían mejorar?

1. ¿Qué tan frecuentemente los empleados cumplen con los plazos establecidos para la finalización de tareas?



2. ¿Ha observado un impacto en el desempeño de los empleados debido a decisiones de la gerencia? ¿Podría brindarme ejemplos?
3. ¿Crees que cuando se da un mal desempeño de los empleados se debe a falta de capacidades? de no ser así, ¿cuáles piensas que son los factores que afectan el desempeño?
4. ¿Cuál es el índice de cartelería fallada?