

Ideas innovadoras para una mejor práctica de negocios



Temas de Management

Volumen IV, Julio de 2006

La Cooperación, ¿una solución a los problemas de eficiencia en las organizaciones jerárquicas?

Alejandra Falco

Pág. 3

Éxito Comercial vinculado a la Calidad del Clima de Trabajo

Gerardo Crespo, Santiago Negri y Santiago Tarasido

Pág. 9

Enfoques de Comportamiento Humano en Decisiones de Finanzas

Juan Lucas Dapena

Pág. 18

Desafíos para el Desarrollo del Mercado de Bonos de Carbono (CO₂)

Fabrizio Latronico, Julián Siri y Lucas Rodríguez

Pág. 24



UCEMA



EXITO COMERCIAL VINCULADO A LA CALIDAD DEL CLIMA DE TRABAJO

Por Gerardo Crespo, Santiago Negri y Santiago Tarasido

“Podemos comprar el tiempo de las personas, podemos comprar su presencia física en un lugar determinado, podemos incluso comprar algunos de sus movimientos musculares por hora. Sin embargo no podemos comprar el entusiasmo..., no podemos comprar su lealtad, no podemos comprar la devoción de sus corazones. Necesitamos ganarnos esto”.
Clarence Francis.

INQUIETUDES

¿Podemos contar con herramientas que nos permitan mejorar la vinculación y contribución de los empleados dentro de una organización?

¿Existe alguna relación directa entre un buen clima organizacional y la rentabilidad de su negocio? ¿Es posible mantener un buen clima de trabajo en un escenario de constante inestabilidad económica?

¿Cómo ha logrado una destacada empresa constructora Argentina mantenerse a lo largo de sus 55 años de vida y seguir siendo reconocida por su buen clima laboral? ¿Es posible extrapolar este modelo a otras empresas?

En el siguiente artículo tendremos por objetivo ensayar sobre la estrecha relación que existe entre la rentabilidad y el clima organizacional de una empresa.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR CLIMA ORGANIZACIONAL?

Lo consideramos el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo que son percibidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. Una empresa con un buen clima de trabajo es básicamente aquella en donde los empleados confían en la gente para la que trabajan, están orgullosos de lo que hacen y disfrutan de la gente con la cual comparten su día de trabajo. Para ello, en The Great Place to Work

Institute¹ establecen que es importante que exista credibilidad, respeto, orgullo y camaradería, características que se manifiestan cuando:

- Los jefes no escapan a ninguna tarea y logran la confianza de su equipo de trabajo.
- Sus puertas están siempre abiertas.
- Los empleados no tienen miedo a cometer errores y tienen la posibilidad de explorar sus ideas.
- Quienes gestionan se preocupan por la vida de sus empleados y entienden que la vida personal de cada uno es más importante para ellos que su trabajo.
- La empresa se preocupa por su gente y como contrapartida su gente se preocupa de cuidar su rentabilidad.
- En la misma se motiva el desarrollo de las oportunidades personales y profesionales de sus empleados.
- Cada mañana los empleados se levantan con ganas de ir a trabajar y de dar lo mejor de sí para una empresa que realmente lo aprecia.
- Los empleados y responsables de la empresa se preocupan por sus compañeros.
- Los líderes hacen que sus lugares de trabajo y sus actividades sean entretenidos.

El clima organizacional es uno de los factores de mayor influencia en la productividad y motivación de la gente y es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las

¹ Consultora en Management Internacional
<http://www.greatplacetowork.com/great/employees.php>

organizaciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización.

¿BUEN CLIMA = BUEN MARGEN?

Empleados satisfechos producen satisfacción y lealtad en los clientes.

Este es el enfoque de *Service Profit Chain*, desarrollada en Harvard Business School y respaldada por numerosas investigaciones en EEUU y Europa; según demostraban Heskett, Sasser y Schlesinger² (1994) una de las claves más importantes para explicar el éxito de empresas es la calidad de sus servicios y el enfoque de cumplir los deseos de sus clientes. La estrategia de estas empresas se basa principalmente en definir sus clientes, conocer sus deseos y cumplir estos deseos. Es el capital humano de la empresa el que se encarga de que esta estrategia realmente se traduzca en una calidad superior del servicio y en valor añadido para el cliente.

La gestión del capital humano tiene una importancia cada vez mayor. La relación entre la satisfacción de los empleados, la calidad del servicio y el rendimiento es directa y se puede encontrar bien ilustrada y avalada por importantes estudios realizados en este campo. Los más representativos son:

· Sears³ (1998) sostiene que en empresas que se caracterizan por excelencia operativa ("Operational Excellence") tales como cadenas de hoteles, líneas aéreas, servicio de bancos minoristas, etc., un crecimiento en el grado de satisfacción de empleados del 5% se traduce en un crecimiento de la satisfacción de clientes en un

2.5% y en un crecimiento del volumen de ventas de un 0.5%.

· David Maister⁴ (2001) en su libro "*Practice what you Preach*" demostraba a través de su investigación entre empresas caracterizadas por Contacto con el cliente ("Customer Intimacy") tales como agencias de publicidad, bufetes de abogados, departamentos específicos de bancos, etc.) que en conjunto totalizaban aproximadamente 6000 empleados, que un crecimiento del 10% de la satisfacción de empleados se traducía en un aumento del 4.1% de la satisfacción de clientes y en un 2.5% en el volumen de ventas.

· La consultora Hay Group⁵ ha medido a través de diferentes estudios incrementos en los resultados de negocio de hasta un 28% motivados por cambios en el clima organizacional.

· The Great Place to Work Institute se propone conocer cuáles son aquellos factores distintivos que los empleados valoran de un excelente lugar de trabajo, a través de una gran cantidad de encuestas de clima realizadas en todo el mundo. Uno de sus estudios, comandado por Robert Levering⁶ (2004) indica que las "Mejores 100 compañías para trabajar" generan un retorno promedio mayor al doble que el resto de las compañías analizadas.

Partiendo del enfoque de "Service Profit Chain" se ha desarrollado el concepto de Gestión de la Satisfacción de Empleados, siendo dicha satisfacción un objetivo de la gestión, para lo que es necesario contar con información. Sin embargo, el conjunto de datos que surgen sobre la marcha de la satisfacción de los empleados se puede presentar de manera complicada, por lo que se hace necesario definir un conjunto de indicadores que sean válidos para medir la situación de determinado proceso. Una evaluación realizada de manera periódica que englobe toda la empresa permite que se detecten áreas y oportunidades importantes de mejora. A los

² Heskett J., Jones T., Loveman G., Sasser E. y Schlesinger L., "Putting the Service Profit Chain to Work", Harvard Business Review, 1994

³ Rucci A. - Sears, Roebuck and Company; Kim S.- Sears, Roebuck and Company; Quinn R. - Quinn Consulting Group "The Employee-Customer-Profit Chain at Sears". Harvard Business Review, 1998.

⁴ Maister D. "Practice What You Preach. What managers do to create a high achievement culture", The Free Press, Nueva York, 2001.

⁵ <http://www.haygroup.com/ww/Diagnostics/index.asp?id=524>

⁶ Levering R. "Creating a great place to work: Why it is important and how it is done", San Francisco, 2004

efectos de proporcionar un caso concreto de aplicación de la medición del clima de una organización, presentamos a continuación un trabajo de campo desarrollado en una empresa constructora en el cual se han medido variables relacionadas con la satisfacción de empleados.

EL CASO CRIBA

CRIBA⁷ es una empresa constructora con más de 50 años en la industria de la construcción en la Argentina. Se trata de una empresa familiar de tercera generación. Su actividad incluye el desarrollo de obras públicas y privadas y se especializa en grandes construcciones de hormigón armado y en edificios de gran altura. Construye en general para terceros aunque en ocasiones participa también como inversor, con su consecuente afectación en el negocio inmobiliario. La trayectoria de la empresa está basada en más de 300 obras de envergadura, ejecutadas para clientes y proyectistas de primera línea. Actualmente se encuentra construyendo el edificio de oficinas más alto de Buenos Aires. Se trata de la nueva sede corporativa de Repsol YPF, que con sus 160m de altura y un proyecto de vanguardia del arquitecto Cesar Pelli será considerado por muchos como el edificio más emblemático de Puerto Madero. Cuenta con un plantel de unos 700 operarios y alrededor de 50 técnicos e ingenieros los cuales conforman un equipo sólido que se destaca por un muy buen clima laboral. Esta característica ha sido reconocida por el mercado a lo largo de medio siglo de historia en la industria argentina de la construcción, marcada por innumerables ciclos de inestabilidad económica.

Con el objetivo de analizar cuáles son los factores más valorados por la Dirección de CRIBA para mantener un buen clima de trabajo dentro de su organización, hemos desarrollado un trabajo de campo del cual compartiremos los resultados y conclusiones más relevantes. La evaluación realizada permitió a los Gerentes y Directores de CRIBA salir de sus propias percepciones y creencias respecto a las necesidades de sus empleados e incorporar un panorama más

completo para definir planes de acción que le permitan seguir trabajando en mantener altos niveles de satisfacción. Las herramientas que hemos utilizado para el análisis fueron:

•Una **encuesta** de clima interno: se llevó a cabo una encuesta a todos los empleados en relación de dependencia de la empresa, abarcando al personal de oficina y personal jerárquico de obra (el formato de cuestionario se encuentra en Anexo I).

•**Entrevistas** a personas destacadas de la empresa: se realizaron reuniones con los Directivos y con la gerencia de RRHH.

•**Análisis** de otros estudios de casos reales de empresas de servicios de sectores ajenos a la industria de la construcción.

Resultados

Los resultados mas importantes obtenidos en el trabajo de investigación fueron: En lo que se refiere a la vinculación y contribución de los empleados, en términos generales:

- Los empleados de CRIBA se encuentran con una alta vinculación a la empresa. Se confirma la existencia de un grupo mayoritario de "apóstoles"⁸ dentro de la compañía.
- Hay una buena comunicación interna, posiblemente favorecida por la política de puertas abiertas que tiene la compañía (el nuevo "layout" de las oficinas también lo favorece). Se percibe un acceso a todos los niveles de la compañía, una buena relación con los jefes en general y una buena actitud hacia el trabajo en equipo.
- Se encontró una alta asociación con el criterio de éxito de la empresa, el sentirse identificado, el orgullo por el buen servicio que brindan a sus clientes, la buena presencia e imagen de CRIBA en la comunidad.

⁸ Se consideran empleados "apóstoles" a aquellos que tienen alta satisfacción y alta retención. Son los que tienen percepciones y expectativas positivas de los estímulos que reciben. Sus contribuciones son importantes ya que ponen más energía en la tarea, demuestran mayor iniciativa y contagian su entusiasmo al resto de la organización.

⁷ <http://www.cribasa.com.ar>

En cuestiones referidas a la actitud de los empleados las ponderaciones recibidas han sido buenas. Esto implica una buena labor de la compañía en la tarea de obtener los comportamientos espontáneos de sus trabajadores. Entre los aspectos a mejorar de acuerdo a la percepción de los propios empleados figuran:

- ❖ Aumentar el reconocimiento por la tarea bien realizada.
- ❖ Mejorar la capacitación y desarrollo de carrera.
- ❖ Fortalecer el liderazgo en los niveles gerenciales.
- ❖ Con los resultados obtenidos en el trabajo de campo la empresa ha podido seguir trabajando en maximizar la satisfacción de sus empleados.

A partir de esta experiencia de campo e investigación, consideramos valioso dejar un listado de recomendaciones que podrían extrapolarse a otras empresas y otras industrias, en especial a todas aquellas compañías que entiendan que tienen posibilidades de aumentar su rentabilidad y crecimiento a través de la mejora en su clima laboral.

12 TIPS PARA AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE SU EMPRESA MEJORANDO EL CLIMA

- Es necesario **definir las competencias** y habilidades clave que necesita la dirección de una empresa. Para cada uno de sus empleados destacados se debe distinguir la brecha existente entre sus habilidades y competencias actuales versus las requeridas para el cargo que desempeña. Luego se debe intentar reducirlas a través de un plan de desarrollo personal basado en competencias. Sus empleados clave estarán más satisfechos al sentir que la empresa aprovecha al máximo sus capacidades.

- Se debe **brindar una capacitación "customizada"** según el nivel jerárquico y el potencial que presenta cada uno en la empresa;

para ello se debe proceder en función de las reales necesidades de capacitación del puesto en cuestión. La capacitación "enlatada" no será de utilidad para la empresa y no generará una mayor satisfacción a sus empleados. Por otro lado, es necesario verificar que lo enseñado sea aprendido y aplicado. Cuanto mayor sea la jerarquía dentro de la organización, mas se debe priorizar la capacitación en aspectos referidos a manejo e interacción con personas por encima de aquellos referidos a tareas técnicas.

- Es útil ofrecer la posibilidad de contar con una **figura de mentor o "coach"** que acompañe el desarrollo de las personas; puede ser muy valorada, sobre todo por aquellos recién ingresados a la organización.

- No debe olvidarse que en el proceso de selección de personal debería estar orientado a filtrar aquellas personas que, además de contar con comprobados talentos naturales y adquiridos **manifiesten actitudes destacadas**. Será el mejor indicador para contar con sus futuros comportamientos espontáneos positivos: aquello que sus empleados harán sólo "si se le da la gana".

- Un **programa de inducción** destinado a que sus ingresantes conozcan y se involucren con los valores, las personas, y la cultura organizacional puede ser un aporte significativo en la inmersión dentro de la firma.

- Un objetivo importante es lograr que los **empleados hagan suyo el proyecto** de la empresa. Un paso en ese sentido consiste en formalizar y comunicar la misión, visión y valores de la compañía. Los empleados podrán verificar si sus intereses y su visión personal concuerdan con ellos, y en ese caso alinear objetivos comunes.

- Se debe **potenciar la comunicación interna**. Para ello debe tenerse en cuenta que además de las reuniones departamentales periódicas, también se puede hacer uso de herramientas alternativas como boletines, actividades "offsites", desarrollo de una intranet, disposición de una cartelera de noticias o un buzón de sugerencias, etc.

- **Mantener siempre coherencia** en la comunicación de su política salarial es relevante; para ello se debe evitar los mensajes contradictorios que afectan la confianza de los empleados. En momentos de vientos de cola y alta rentabilidad además de comunicar los éxitos, los mismos deben verse reflejados en las remuneraciones.

- Se debe tener presente siempre el **valor de las relaciones personales**. Los lazos fuertes entre empleados de todos los niveles generan una profunda lealtad hacia la empresa.

- Es muy importante **reconocer el trabajo bien realizado**. Debe tenerse en cuenta que puede hacerse bien no sólo a través de un "bonus" o premios, sino que también se puede acompañar el reconocimiento con premios no monetarios, anuncios en boletines de comunicación interna, o simplemente con una comunicación distinguida en la cual la persona se sienta valorada por sus superiores y el resto de sus compañeros de trabajo. El buen reconocimiento potencia la moral de los empleados, creando una fuerza laboral motivada, leal y productiva.

- Si se cuenta con un tablero de comando que ayuda a tomar decisiones estratégicas, no debe dejarse de **incluir indicadores no financieros** que destaquen aspectos de satisfacción laboral.

- Finalmente, es necesario **repetir periódicamente las encuestas** de clima o cualquier otra consulta de opinión. Con ello se conseguirá que los empleados se sientan escuchados y además que le transmitan aquello que están esperando de la empresa para sentirse más satisfechos.

CONCLUSIÓN

Descubrir cuál es su mejor camino para motivar y desarrollar a las personas dentro de una

organización es un desafío redituable. No solamente permite mejorar el clima laboral, sino que el mismo se verá reflejado en la última línea del estado de resultados, es decir en sus ganancias, siendo de especial utilidad sobretodo en contextos cíclicos inestables, donde en muchos casos se debe acudir a incentivos no monetarios para entusiasmar a los empleados; sin embargo la "fórmula" para maximizar la satisfacción de sus empleados

lamentablemente no es la misma para cada uno de ellos, pero en sentido positivo, podemos ensayar que no dependerá exclusivamente de su retribución económica.

“Descubrir cuál es su mejor camino para motivar y desarrollar a las personas dentro de una organización es un desafío redituable”

Bibliografía

- Heskett J., Jones T., Loveman G., Sasser E. Jr. y Schlesinger, "Putting the Service Profit Chain to Work". *Harvard Business Review*. 1994
- Rucci A., Kirn S. y Quinn R., "The Employee-Customer-Profit Chain at Sears". *Harvard Business Review*. 1998
- Maister D., *Practice What You Preach. What managers do to create a high achievement culture*. The Free Press, Nueva York. 2001
- Levering R., "Creating a great place to work: Why it is important and how it is done". San Francisco. 2004

ANEXO I

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR LA ENCUESTA

Por favor, responda cada afirmación, según su opinión, basándose en su propia experiencia. Para decidir la respuesta considere la empresa como un todo.

Responda las preguntas indicando grado de acuerdo / desacuerdo utilizando la siguiente escala:

Completamente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Levemente de Acuerdo	3
De acuerdo	4
Completamente de acuerdo	5

Para indicar su respuesta, marque el casillero con una X.

Si por algún motivo, usted no sabe o no quiere responder una pregunta, deje le espacio en blanco.

CUESTIONARIO

1. En mi empresa se cubren las vacantes dando oportunidades a las personas con mejor predisposición a la tarea	1	2	3	4	5
2. La mayoría de la gente en nuestra empresa hace "hasta lo imposible" con tal de entregar un buen trabajo a sus clientes.	1	2	3	4	5
3. La empresa ofrece un adecuado ambiente físico de trabajo	1	2	3	4	5
4. Me siento cómodo en mi grupo de trabajo	1	2	3	4	5
5. Trabajo una cantidad de horas adecuada	1	2	3	4	5
6. En la empresa siempre tratamos a los demás con respeto.	1	2	3	4	5
7. El ambiente de trabajo en esta empresa es agradable y divertido.	1	2	3	4	5
8. Tengo una buena relación con mis jefes	1	2	3	4	5
9. Si lo necesito, tengo la posibilidad de acceder a cualquier persona de mi empresa	1	2	3	4	5
10. Aquí existen buenas oportunidades para desarrollarme profesionalmente	1	2	3	4	5
11. Mi gerente es más un instructor que un jefe.	1	2	3	4	5
12. En este lugar existe plena confianza en la gerencia de la empresa.	1	2	3	4	5
13. Considero que la empresa aprovecha mis capacidades	1	2	3	4	5

Temas de Management

14. En mi empresa se cubren las vacantes dando oportunidades a las personas con mayores capacidades	1	2	3	4	5
15. Mi empresa se ocupa de la estabilidad laboral del personal	1	2	3	4	5
16. Sería importante contar con un sistema de evaluación de desempeño	1	2	3	4	5
17. Me animan directamente a compartir nuevas ideas y a hacer sugerencias para mejorar nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
18. En la empresa se fomenta que aprendamos y desarrollemos nuevas habilidades.	1	2	3	4	5
19. Habitualmente recibimos reconocimiento o elogios por el trabajo bien hecho	1	2	3	4	5
20. Me gustaría que nos organizáramos para realizar alguna actividad como forma de relacionarnos más	1	2	3	4	5
21. Tenemos oportunidades de capacitación de alta calidad para mejorar nuestras habilidades.	1	2	3	4	5
22. La empresa me ha brindado la capacitación necesaria para desempeñarme bien en mi trabajo.	1	2	3	4	5
23. Los directivos de mi empresa cuidan el clima de trabajo	1	2	3	4	5
24. Los directivos de mi empresa favorecen las comunicaciones entre el personal, y entre los diferentes sectores	1	2	3	4	5
25. La gerencia de nuestra empresa ha logrado fomentar el compromiso del personal	1	2	3	4	5
26. La gerencia se conduce de acuerdo con los valores y la filosofía general de la empresa: practican lo que predicán.	1	2	3	4	5
27. La gerencia logra que todos en la empresa den lo mejor de sí.	1	2	3	4	5
28. En términos de estrategia, sé exactamente lo que mi empresa está tratando de lograr.	1	2	3	4	5
29. Comparada con el mercado (misma actividad y dimensión de empresa), mi remuneración me resulta adecuada	1	2	3	4	5
30. Los que más contribuyen al éxito general de la empresa son los que reciben más a cambio.	1	2	3	4	5
31. Estoy satisfecho con la tarea que realizo	1	2	3	4	5
32. Mi trabajo me da grandes satisfacciones, siento que logro cosas que me importan.	1	2	3	4	5

Temas de Management

33. La mayor parte del trabajo que se me asigna es más desafiante que repetitivo.	1	2	3	4	5
34. En el trabajo tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.	1	2	3	4	5
35. Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo	1	2	3	4	5
36. Estoy orgulloso de pertenecer a mi empresa	1	2	3	4	5
37. Mi empresa tiene una buena presencia e imagen en la comunidad	1	2	3	4	5
38. Estoy orgulloso de los productos y servicios que mi empresa brinda a los clientes	1	2	3	4	5
39. En mi sector trabajamos en equipo	1	2	3	4	5
40. Las reuniones de equipo me resultan productivas	1	2	3	4	5
41. En términos generales estoy satisfecho con trabajar en CRIBA	1	2	3	4	5

Por favor, responda la siguiente pregunta marcando con una X en la razón deseada (indique todas las razones que desee).

Si tuviera que explicar a alguien por qué trabajo en mi empresa actual, le diría que es por:	
Un buen salario	<input type="checkbox"/>
Oportunidades de progreso profesional	<input type="checkbox"/>
Beneficios sociales	<input type="checkbox"/>
Buen clima de trabajo	<input type="checkbox"/>
Actualización profesional	<input type="checkbox"/>
Pertenecer a una empresa exitosa	<input type="checkbox"/>
Participar en la toma de decisiones	<input type="checkbox"/>
Calidad de vida laboral	<input type="checkbox"/>
La capacidad de la empresa para mantenerme motivado	<input type="checkbox"/>
Desafío profesional de las tareas que realizo	<input type="checkbox"/>
Trabajar en una importante Organización	<input type="checkbox"/>
Otras (especificar):.....	<input type="checkbox"/>
No sé, no me lo pregunté	<input type="checkbox"/>

Temas de Management

Demográfico

En esta sección responda marcando con una X la opción correcta.
Recuerde que las respuestas serán agrupadas de modo tal que no podrán individualizarse los respondentes.

Antigüedad en la empresa

Menos de 1 año	
1 a 3 años	
4 a 8 años	
Más de 8 años	

Edad

Menos de 30	
30 a 39	
40 a 49	
50 y más	

Sexo

Masculino	
Femenino	

Nivel de estudios

Secundarios	
Terciarios	
Universitarios	
Postgrado	

Personal a cargo

Si	
No	

Sugerencias

Por favor, utilice el siguiente espacio para realizar los comentarios/sugerencias que considere apropiados.
