



Universidad del CEMA

Master en Dirección de Empresas

Trabajo Final

Gestión de la satisfacción de empleados en un entorno inestable

El caso de la constructora CRIBA

Tutor

Gerardo Heckmann

Autores

Gerardo Crespo

Santiago Negri

Santiago Tarasido

Octubre 2004

“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

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1 - MARCO TEÓRICO: <i>THE SERVICE PROFIT CHAIN</i>	6
CAPÍTULO 2 - SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	9
CAPÍTULO 3 - APLICACIÓN DEL MODELO SPC A UN CASO REAL	17
3.1. Descripción de la empresa, análisis del sector y problemática	17
3.2. Descripción del trabajo de campo.....	27
3.3. Análisis de la información y resultados	34
CAPÍTULO 4 - CONCLUSIONES	40
4.1. Respuesta a cuestiones fundamentales.....	40
4.2. Plan de acción recomendado a la dirección.....	41
4.3. Extensión del trabajo y generalización a la industria.....	44
4.4. Conclusión final del trabajo	44
BIBLIOGRAFÍA.....	46
ANEXOS	48
ANEXO 1: Organigrama de CRIBA	48
ANEXO 2: Evolución de la facturación de la empresa.	48
ANEXO 3: Evolución de los costos de construcción.....	49
ANEXO 4: Evolución del nivel salarial	49
ANEXO 5: Carta de presentación de la encuesta de clima.....	50
ANEXO 6: Cuestionario de la encuesta de clima	51
ANEXO 7: Guía para entrevistas	56
ANEXO 8: Resultados encuesta	57
ANEXO 9: Metodología de cálculo de satisfacción y retención de empleados	59
ANEXO 10: Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples (AFCM)	60
ANEXO 11: Políticas posibles de capacitación	66

INTRODUCCIÓN

La recesión que se extendió en nuestro país desde 1998 hasta mediados de 2002 produjo grandes retrocesos en la actividad económica en general. El sector de la construcción, uno de los más perjudicados, sufrió impactos directos. Muchas empresas tuvieron que cerrar sus puertas. La baja en la actividad motivó un achicamiento de estructuras organizativas y reducción de la nómina de las empresas *sobrevivientes*. Hoy en día, con el sector en recuperación, las empresas son reticentes a aumentar su planta estable y la carga laboral de cada empleado es mayor inclusive a la que existía en la época previa a la recesión. Tampoco hay una perspectiva de grandes aumentos de salarios para el sector que puedan reconstituir el nivel de ingresos reales de los trabajadores.

Todos estos cambios se traducen en un problema de baja satisfacción de los empleados que, basándonos en el modelo *The Service Profit Chain* y tal como se fundamentará en el desarrollo de este trabajo, impactan negativamente en el crecimiento y en la rentabilidad de las compañías del sector y en particular en la empresa CRIBA.

Mediante el siguiente trabajo se propone investigar el problema en la gestión de los recursos humanos y cómo mantener un alto nivel de satisfacción en un entorno inestable. Se analizará el caso de los empleados de CRIBA, una PYME dedicada al negocio de la construcción y que logró sobreponerse a la crisis económica.

A lo largo de la investigación se buscará responder a cuestiones relacionadas con tres grandes temas del clima laboral:

I. La vinculación y la contribución de los empleados

Se investigará la medida en que la empresa logra que los empleados mantengan sus objetivos alineados con los de la organización. Cómo se logra conquistar, para el proyecto de la empresa, los comportamientos espontáneos de los empleados. La manera en que los empleados contribuyen eficazmente en la realización de las tareas y el grado en que participan referenciando nuevos clientes y empleados potenciales.

II. La satisfacción de los empleados y el salario emocional

Se analizará qué tipo de motivaciones y estímulos necesitan recibir los empleados para estar satisfechos con su trabajo. El modo de que se sientan reconocidos por su esfuerzo, no sólo por su salario sino también por otras realidades no monetarias. Las relaciones entre el nivel de satisfacción y retención de la cartera de empleados.

III. El liderazgo en la dirección

Conocer si la gerencia se conduce de acuerdo a los valores y filosofía general de la empresa. Saber si se favorece la creación de un entorno de alto rendimiento. Si se fomenta la comunicación interna y existe una transmisión clara de la visión, misión y valores de la compañía.

En una primera parte se presenta el marco teórico en el cual se desarrolla el trabajo, explicando las distintas relaciones que existen entre la satisfacción de los empleados y los resultados económicos de la empresa. Luego se detallan específicamente las variables que existen dentro de la estrategia operativa y el sistema de provisión del servicio de la organización, es decir, la vinculación entre la satisfacción de los empleados, la calidad de sus trabajos, la lealtad, la productividad y la calidad de servicio producido. Se propone, a continuación, la aplicación del modelo SPC a un caso real, analizando con profundidad la situación de la empresa y del sector en el cual se desempeña. Se expone también la manera en que fue desarrollado el trabajo de campo, basado en encuestas, entrevistas y estudios de casos con problemáticas similares. Finalmente, se presenta el análisis de los resultados obtenidos para concluir con algunas consideraciones finales sobre los principales desafíos, y recomendaciones que podrían encararse en el futuro.

CAPÍTULO 1 - MARCO TEÓRICO: *THE SERVICE PROFIT CHAIN*

En el primer capítulo analizaremos el modelo *The Service Profit Chain* (SPC), de James Heskett, W. Earl Sasser, y Leonard Schlesinger, que servirá de marco teórico para nuestro trabajo.

El modelo SPC establece poderosas relaciones entre la rentabilidad y crecimiento de las organizaciones, la satisfacción y lealtad de los clientes, y la satisfacción, lealtad y productividad de los empleados, que se concatenan entre sí de la siguiente manera:

La lealtad de los clientes nos lleva a la rentabilidad y crecimiento

Durante décadas los *managers* creyeron que para maximizar ganancias había que ser el número uno o dos en sus respectivas industrias. Nuevos estudios indican que lealtad de los clientes es lo más determinante en cuestiones de rentabilidad. En estos términos, el concepto de “calidad de *Market Share*” toma mayor relevancia que el de “cantidad de *Market Share*”.

La satisfacción de los clientes nos guía hacia la lealtad de los mismos

Las compañías de servicios exitosas tratan incansablemente de medir la satisfacción de sus clientes. Las mediciones se realizan generalmente a través de encuestas de satisfacción. Las empresas de servicios excelentes destinan cuantiosos esfuerzos para crear “apóstoles”. Con este término nos referimos a clientes que, tras utilizar nuestros servicios, quedan satisfechos y vinculados. Este “apóstol” utiliza varias veces el servicio, trae a referidos, y da sugerencias. Con clientes con este comportamiento la empresa prospera.

El valor entregado hacia los clientes genera satisfacción

Hoy en día los clientes están orientados hacia el valor, considerando a éste como una relación entre los resultados que reciben y el costo total de los mismos. Entendemos el costo total como el precio del servicio más los costos asociados para su adquisición. Aquellas empresas que logren mejorar esta relación de valor con sus clientes conseguirán una mejor vinculación con los mismos a través de una mayor satisfacción.

La productividad de los empleados genera valor

La vinculación y contribución de los empleados genera una mayor productividad que incide directamente en el valor entregado a los clientes. A mayor contribución de los empleados, mayor productividad y mayor valor generado para los clientes.

La lealtad de los empleados conduce a una mayor productividad

La baja lealtad de los empleados produce el costo asociado de pérdida de productividad. En la medida que exista una alta rotación de empleados la empresa no podrá aprovechar los beneficios del proceso de curva de aprendizaje. Entendiendo por este proceso a la ganancia en productividad que se obtiene cuando los empleados potencian su creatividad e incrementan el *know-how* por el paso del tiempo en la organización.

La satisfacción de los empleados conduce a la lealtad de los mismos

Las estadísticas de los estudios de Heskett¹ revelaron que el 30% de los empleados insatisfechos tenían intención de abandonar la compañía, un índice tres veces mayor que el de los empleados satisfechos. Se ha podido demostrar también que las empresas con más bajas tasas de rotación de empleados son las que tienen índices de mayor satisfacción de clientes.

La calidad interna conduce a la satisfacción del personal

La calidad interna del ambiente de trabajo contribuye a la satisfacción de los empleados. Esta calidad interna está determinada por los sentimientos que los empleados tiene hacia sus trabajos, colegas y hacia la compañía. Se caracteriza también por las actitudes que la gente tiene con los otros y con la forma de servir a cada uno dentro de la organización.

El liderazgo es indispensable para el éxito del modelo

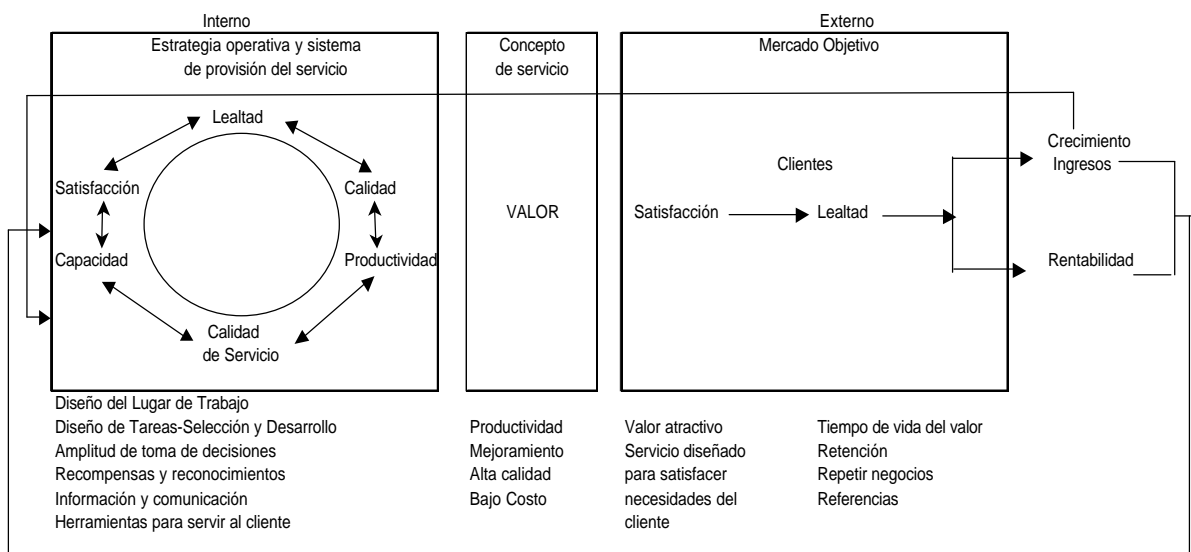
Los *CEO's* de compañías de servicios excepcionales ponen especial ahínco en la gestación de una cultura centrada en el servicio al cliente y en el desarrollo de sus empleados. Invierten dinero y tiempo para satisfacer sus inquietudes evaluando cómo se desarrollan los procesos de prestación de servicios. Conversan con sus empleados, y están abiertos a sugerencias de mejoras. Tienen una cultura de gestión del capital humano en la búsqueda del logro de una mayor satisfacción de sus dirigidos.

¹ HESKETT J., JONES T., LOVEMAN G., SASSER E. Jr. y SCHLESINGER L., "Putting the Service Profit Chain to Work", Harvard Business Review, 1994

Relacionando los eslabones de la cadena para la acción

Mientras que algunas organizaciones han empezado a medir las relaciones individuales entre los distintos eslabones de la cadena, sólo pocas los han relacionado con un sentido que las lleve a determinar estrategias para alcanzar una ventaja competitiva. La correcta comprensión de la relaciones entre los eslabones de la cadena es lo que permitirá a las empresas que la apliquen cumplir con sus objetivos fundamentales de aumentar su rentabilidad y crecimiento. La implementación correcta de este modelo permitirá a las empresas, no sólo maximizar su rentabilidad, sino también crear un mejor ambiente de trabajo y mantener a sus clientes satisfechos. En el GRÁFICO 1 se presenta un esquema general del modelo SPC.

GRÁFICO 1: Esquema general del modelo SPC



Fuente: HESKETT J., JONES T., LOVEMAN G., SASSER E. Jr. y SCHLESINGER L., "Putting the Service Profit Chain to Work", Harvard Business Review, 1994. Elaboración propia.

CAPÍTULO 2 - SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Explicadas las relaciones que existen dentro del modelo SPC en el capítulo anterior, en este nos focalizaremos en el detalle de las relaciones que existen del ciclo de los empleados, o sea entre:

- a) La satisfacción de los empleados conduce a la lealtad de los mismos;
- b) La lealtad de los empleados conduce a una mayor productividad;
- c) La productividad de los empleados genera valor.

La satisfacción de los empleados

La satisfacción de un empleado está ligada a la motivación, ya que ésta es el producto de los estímulos que se reciben y la forma en que éstos son procesados por la persona. Huete se refiere a esta forma de procesamiento como “la *caja negra* con que filtran, interpretan y reaccionan a los estímulos que reciben”².

Esta caja negra estaría determinada por las percepciones y expectativas de cada persona. Ambos son en sí sentimientos subjetivos, y por ello vemos que lo que motiva a actuar de cierta manera es diferente para cada persona.

Ecuación de valor de los empleados

El valor por esfuerzo de los empleados sigue la pura lógica por la cual un empleado considerará todo lo que recibe de la empresa o de la tarea misma y lo comparará con lo que tuvo que poner de sí para realizar la tarea. Es decir, será directamente proporcional al valor percibido (tangibles o intangibles) e inversamente proporcional al esfuerzo (mental y físico) que le insume.

² HUETE LUIS MARIA, “Servicios y Beneficios: La fidelización de clientes y empleados, la inteligencia emocional en los negocios”, Bilbao, Ediciones Deusto, 1997, pp. 176.

Ecuación de valor por esfuerzo³:

$$\text{Valor por esfuerzo de los empleados} = \frac{\text{Valor percibido (M1+M2+M3)}}{\text{Esfuerzo (mental + físico)}}$$

El valor percibido se explica por todas las motivaciones posibles que puede recibir el empleado. Juan Antonio Pérez López⁴ las clasifica en tres:

- M1: son las recompensas materiales y tangibles (salario, premios, regalos, agasajos, beneficios, viajes, etc.). Son aquellas que Abraham Maslow ubicaría en la parte inferior de su famosa pirámide de jerarquía de necesidades⁵.
- M2: es el interés por el trabajo en sí; el gusto por hacer las cosas bien independientemente de las recompensas materiales que reciba.
- M3: es el gusto por el buen impacto que el propio trabajo causa en los demás.

Factores que influyen en la motivación

Sabiendo entonces que la satisfacción de los empleados de una empresa depende de los estímulos a los que están expuestos, y de sus propias percepciones y expectativas, nos proponemos definir los medios para aumentarla.

Para esto primero nombraremos algunos de los factores que influyen en la motivación de los empleados:

- Actitud percibida en el resto de los integrantes del grupo de trabajo.
- Cuestiones referidas al clima de trabajo: ambiente físico, relaciones interpersonales, carga horaria, comunicación, confianza, reconocimiento por el trabajo bien hecho, valores compartidos, etc.
- Oportunidades de desarrollo y capacitación.

³ HUETE LUIS MARIA, “Servicios y Beneficios: La fidelización de clientes y empleados, la inteligencia emocional en los negocios”, Bilbao, Ediciones Deusto, 1997.

⁴ PEREZ LOPEZ JUAN ANTONIO, “Fundamentos de la dirección de empresas”, Eunsa, 1993.

⁵ MASLOW ABRAHAM, “Toward a psychology of being”, Van Nostrand, Nueva York, 1968, 2° ed; y “The father reaches of human nature”, Penguin, Nueva York, 1971.

- *Coaching* por parte de personas de mayor jerarquía o *seniority*.
- Grado en el que se aprovechan sus capacidades.
- Disponibilidad de sistemas de evaluación de desempeño.
- Grado de participación en la toma de decisiones.
- Familias de motivaciones M1, M2 y M3.

Los métodos para mantener una alta motivación en los empleados deberán considerar la modificación o mejora de cualquiera de estos factores.

Un motor importante de la motivación es el liderazgo. Como veremos más adelante, el liderazgo en los niveles jerárquicos es crucial a la hora de desarrollar un atractivo ambiente de trabajo, un ambiente en el que se mantenga la adecuada sintonía entre los autoideales y la autoimagen positiva de las personas.

Otra herramienta para mantener alta la motivación es la promoción de diálogos no beligerantes ni destructivos. D. Goleman⁶ explica que, para que las parejas perduren se deben evitar las críticas a la persona, aunque sí se hagan críticas a hechos concretos. Creemos que esto mismo es aplicable dentro de un equipo de trabajo, y que las críticas hacia la persona tienen un enorme poder destructivo de la autoestima de los empleados. “Este tipo de crítica hace que la persona que la recibe se sienta avergonzada, disgustada, inculpada y defectuosa... todo lo cual, probablemente, conducirá a una respuesta defensiva más que a un intento por mejorar las cosas.”⁷

Creemos además que, tan importante como aplicar herramientas que permitan mantener una alta motivación, es monitorear permanentemente los niveles de percepción de las M1, M2 y M3 en los empleados. Esto permite ver en cuál de ellos la percepción está

⁶ GOLEMAN DANIEL, “La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual”, Buenos Aires, Javier Vergara Editor, 1996.

⁷ GOLEMAN DANIEL, “La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual”, Buenos Aires, Javier Vergara Editor, 1996, pp. 165.

muy alejada de la realidad y si este desfasaje es pasible de ser aprovechado por la organización.

La lealtad y productividad de los empleados

La lealtad de los empleados tiene una dimensión subjetiva que es la que origina sentimientos gratos hacia la empresa, y una objetiva que es la observable mediante su comportamiento. La estrategia interna de la compañía debería considerar a la retención de los buenos colaboradores como un punto neurálgico, esto es justamente lograr su lealtad.

Tradicionalmente se buscaba la lealtad de los empleados para minimizar los costos de selección y formación de personal. El modelo SPC agrega que la falta de lealtad podría además generar pérdidas de productividad e insatisfacción de clientes.

La contribución (C) que un empleado realiza en su trabajo está en función de tres factores: la suma de los talentos naturales de las personas (TN) y los talentos adquiridos en el puesto de trabajo (TA), multiplicada por un tercer factor más importante: las actitudes (A). Es decir: $C = (TN + TA) \times A$.

Es importante que el sistema de selección de personal, esté orientado a filtrar a aquellas personas con los talentos naturales deseados, a promocionar la adquisición de nuevos conocimientos, y a influir en la mejora de las actitudes de los empleados.

Las actitudes son consecuencia directa del autoconcepto. Se deben crear las condiciones para que los empleados mantengan una adecuada sintonía entre la autoimagen y el autoideal. Es decir, que se vean mejor, piensen en forma inteligente sobre sí mismos, se sientan mejor con su trabajo. Para lograr este ambiente es fundamental el liderazgo de la dirección.

Los comportamientos espontáneos son aquellos que los empleados realizan sólo “si se le da la gana”, sobre los que no se puede tener exigencia. Si se encuentran comprometidos con la empresa, tendrán comportamientos espontáneos positivos, generarán mayor valor y aportarán a que exista un buen clima de trabajo. Todo esto redundará en un aumento importante de la productividad.

Tipología de la cartera de empleados

Los comportamientos de los empleados están muy signados por el nivel de satisfacción que tienen y la vinculación que mantienen con la empresa. Ya que se puede tener alta o baja satisfacción y vinculación, existirá una combinación de los factores que determine la tipología de la cartera de empleados. Esta se divide en cuatro grupos: terroristas, rehenes, mercenarios y apóstoles, con características particulares.

En el GRÁFICO 2 se ve cómo se ubica en cada cuadrante una tipología de comportamiento. Por ejemplo a los rehenes, con alta retención y baja satisfacción, en el cuadrante inferior derecho.

GRÁFICO 2: Tipología de la cartera de empleados

Alta										
	Mercenarios					Apóstoles				
Satisfacción										
	Terroristas					Rehenes				
Baja										
	Baja				Retención				Alta	

Fuente: HUETE LUIS MARIA, op.cit. Elaboración propia.

Los empleados terroristas (baja satisfacción y baja retención) tienen un feeling negativo que comunican a sus compañeros. Esto reduce la motivación general, con el

consecuente impacto en la creación de valor, además de aumentar el esfuerzo emocional de trabajar en la empresa. Ya que según la ecuación de valor de los empleados, una menor motivación aumenta el esfuerzo emocional.

Los empleados rehenes (alta retención y baja motivación) no están satisfechos pero “algo” los retiene. Este “algo” generalmente es producto de que el costo de oportunidad de irse de la empresa se ha vuelto muy alto. Los rehenes se deterioran emocionalmente.⁸

Los empleados mercenarios (alta satisfacción y baja retención) tienen “lealtad al dinero que se les pague”⁹. Por lo general la responsabilidad de que existan mercenarios es de la misma empresa.

Los empleados apóstoles (alta satisfacción y alta retención) son los que tienen percepciones y expectativas positivas de los estímulos que reciben. Sus contribuciones son mucho mayores ya que ponen más energía en la tarea, demuestran mayor iniciativa y contagian su entusiasmo al resto de la organización.

Para lograr tener una proporción importante de apóstoles es fundamental el liderazgo de personas que sepan manejar positivamente y encausar las emociones de su gente. D. Goleman dice que la inteligencia emocional es la capacidad para conocer, controlar e inducir emociones y estados de ánimo, tanto en uno mismo como en los demás. Diremos entonces que la inteligencia emocional es un factor fundamental para el desarrollo de apóstoles en la empresa.

¿Cómo crean las empresas estímulos para la satisfacción y vinculación?

Huete¹⁰ se basa en trabajos de David Maister¹¹ para decir que existen decisiones directivas que influyen directamente en la satisfacción y vinculación de los empleados. Estas decisiones se canalizan como estímulos hacia los empleados, y son:

⁸ HUETE LUIS MARIA, op.cit

⁹ HUETE LUIS MARIA, op.cit, pag 183

¹⁰ HUETE LUIS MARIA, op.cit

- a. **Contratación y selección:** Obtener el encaje entre el perfil psicográfico de los empleados con el contexto de su trabajo. Poner énfasis en las cuestiones relacionadas con las actitudes, valores, y carácter, como ser: pasión personal, ética laboral, autoestima, persuasión, carisma, capacidad de trabajo en equipo, servicio, empatía y otros.
- b. **Promoción:** Tender a ensanchar los puestos y reducir los niveles de jerarquía, de esta forma habrá menos posibilidades de ascender pero también habrá menos necesidades emocionales y económicas de lograrlo.
- c. **Formación y desarrollo:** Programa de inmersión en la cultura y en el quién es quién de la empresa. Es una oportunidad única para transmitir la personalidad de la empresa a los recién seleccionados y para conectar con ellas desde lo emocional.
- d. **Compensación monetaria:** Aunque la compensación monetaria no es el único medio para reconocer el esfuerzo y más aún, no existe una relación directa entre compensación y satisfacción o calidad del trabajo, es importante que no existan incoherencias (por ejemplo, pagar mal siendo rentable y querer subrayar la importancia del equipo humano) las cuales producirán quiebres de confianza.
- e. **Asesoramiento (*coaching*):** Cada vez más debe reivindicarse la figura del entrenador que apoya y enseña, ya sea como dirección técnica o humana. Para ello, es fundamental favorecer la comunicación.
- f. **Asignación de tareas:** La tarea asignada es para muchos el mayor estímulo que reciben en su trabajo.
- g. **Evaluación de su actuación:** La evaluación puede cumplir un importante papel en el desarrollo profesional de los empleados. Debería evaluarse tanto competencia (profesionalidad en el trabajo) como carácter (relación con los demás).
- h. **Ambiente de trabajo:** El desarrollo de un ambiente propicio de trabajo debería generar un contexto en el que el equipo de trabajo pueda alcanzar la excelencia y por lo tanto ser competitivo.

¹¹ MAISTER DAVID H., "Job assignments set the pace in professional service firms", Journal of Management Consulting, 1982.

Conceptos intrínsecos acerca de la motivación

Se puede considerar que existe una relación directa entre la autoestima y la satisfacción de una persona consigo misma y con su entorno. Una persona con autoestima elevada “inconscientemente crea un clima atractivo a su alrededor que fácilmente se traducirá en un nítido *feeling* para los clientes”¹² y sus colegas. Por lo tanto, un grupo de trabajo con alta autoestima favorecerá un buen clima laboral, mantendrá satisfechos a los empleados y logrará generación de trabajos de alta calidad.

“La autoestima es el resultado de otras dos variables: el autoideal y la autoimagen. La primera es el conjunto de certezas (la información que la persona ha aceptado en su cabeza) sobre elementos que se refieren a su futuro: a qué aspira, a quién quiere parecerse, el proyecto profesional que quiere llevar a cabo, etc. El concepto de autoimagen, en cambio, se refiere a la percepción que tiene de sí misma (la calidad de su trabajo, el control que ejerce sobre sus cosas, el aprendizaje que consigue, etc.), y cómo piensa sobre sí mismo (si es positivo, posibilista, etc.).”¹³

Dadas sus características, es de suponer que la autoestima del grupo de trabajo “sería controlable, ya que no es nada más que la información que se ha grabado en el subconsciente y que ha pasado a formar parte del autoideal y de la autoimagen.”¹⁴

En el capítulo siguiente se presentará el trabajo de campo diseñado para evaluar la satisfacción de los empleados de una empresa y el análisis de las herramientas con las que dispone la dirección para aumentar la motivación de su personal.

¹² HUETE LUIS MARIA, op.cit, pp. 154.

¹³ HUETE LUIS MARIA, op.cit, pp. 154.

¹⁴ HUETE LUIS MARIA, op.cit. pp. 155.

CAPÍTULO 3 - APLICACIÓN DEL MODELO SPC A UN CASO REAL

En este capítulo se presentará la aplicación del modelo SPC a un caso real, haciendo foco, como se mencionara en el capítulo anterior, en la satisfacción de los empleados.

Se desarrollará en primer lugar una descripción del sector al que pertenece la empresa junto a su problemática particular, para pasar luego a la descripción del trabajo de campo realizado, y finalmente al análisis de la información recabada.

3.1. Descripción de la empresa, análisis del sector y problemática

a. Descripción de la empresa

El caso de estudio propuesto estará basado fundamentalmente en el estudio específico de la satisfacción de empleados de CRIBA, una empresa constructora mediana con más de 50 años ininterrumpidos 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. Construye en general para terceros aunque en ocasiones participa también como inversor, con su consecuente afectación en el negocio inmobiliario.

La actividad de CRIBA está desarrollada actualmente en cuatro unidades de negocios: Obras Privadas ejecutadas por cuenta de terceros, Obras Públicas, Concesiones, y *Real Estate*.

1. Las Obras Privadas, se componen principalmente de edificios de gran altura para vivienda y oficinas, aunque también se realizan obras de infraestructura, comerciales, deportivas, hospitalarias e industriales. Los principales clientes son grandes grupos inversores y desarrolladores, así como empresas multinacionales.
2. En el caso de Obras Públicas, se realizan obras de vivienda en propiedad horizontal, escuelas, y edificios públicos. El principal cliente es el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a través de la Comisión Municipal de la Vivienda.

3. Respecto a Concesiones, existen dos emprendimientos en los cuales la sociedad participa a través del Programa de Privatizaciones y Concesiones de Obras Públicas:
 - Mediante su participación en Mejores Hospitales S.A., la empresa trabaja en las obras de mantenimiento y limpieza de hospitales municipales de la Ciudad de Buenos Aires.
 - Por otro lado, a través de Plaza Intendente Alvear S.A., realiza la explotación de una playa de estacionamiento, estación de servicio y locales comerciales.

4. Por último, la empresa también realiza emprendimientos de *Real Estate*, en los cuales se desempeña como inversor, desarrollador del proyecto (desde la localización del terreno, elección del proyecto, construcción y venta), participando de esta manera del negocio inmobiliario.

La empresa cuenta con una dotación total de 240 personas, de las cuales 200 componen el personal obrero y 40 son empleados de oficina y personal jerárquico de obra. Dentro de este último grupo se incluye a jefes de obra, capataces, y sobrestantes: ingenieros o arquitectos *juniors* que colaboran con los jefes de obra. El personal obrero realiza principalmente las tareas de hormigón¹⁵ y albañilería; para otros trabajos complementarios de obra se subcontrata a otras empresas.

Es importante destacar que el alcance del estudio de satisfacción que se propone desarrollar en este trabajo está limitado al personal de oficina y jerárquico de obra. No se incluye al personal obrero por las siguientes razones:

- Se considera que es en el resto de la organización en donde existen mejores potenciales de mejora en términos de motivación.
- La empresa viene desarrollando hace varios años una destacada política de incentivos y capacitación para su personal obrero. Como consecuencia ha logrado posicionarse como una de las compañías con menores índices de siniestralidad del mercado¹⁶ y un alto nivel de presentismo en todas sus obras¹⁷.

¹⁵ La tarea de hormigón incluye el armado del encofrado, preparación de armaduras de hierro y hormigonado.

¹⁶ Desde el año 2001 hasta la fecha, la empresa ha sido seleccionada como Empresa Testigo dentro del Programa “Trabajo Seguro para Todos” por la Superintendencia de Riesgos del Trabajo. A través de este programa la empresa redujo más de un 20% los accidentes de trabajo respecto al año de inclusión. Según

- A medida que se desciende en la jerarquía de los trabajadores, la satisfacción se ve mucho más influenciada por la retribución económica. Y por consiguiente es menor la posibilidad de buscar herramientas alternativas para mejorar la motivación.
- El impacto positivo que podría traer este análisis adicional en términos de resultados para la organización es mucho menor.
- La enorme dificultad de obtener y analizar la información en relación a los beneficios asociados.

La proyección de la dotación para los próximos años estará muy influenciada por el sostenimiento del incipiente crecimiento de la industria de la construcción. En el caso de afianzarse esta tendencia se continuarán generando posibilidades de negocios para la industria, pese a que aún persistan condiciones como la falta de crédito bancario, la desconfianza en nuestra moneda y la falta de reglas de juego claras para desarrollar actividades de inversión a mediano y largo plazo. De esta manera es posible que sea necesario ampliar la nómina de personal, alrededor de un 10-15% en los próximos dos años, acompañando dicho crecimiento.

Estrategia de la empresa

La visión, misión y valores de la empresa no se encuentran definidos en forma explícita aunque a través de las entrevistas mantenidas con los directivos se pudo realizar un esbozo de los mismos, el cual se presenta a continuación:

Visión: Consolidar su lugar destacado entre las empresas constructoras de obras civiles, tanto públicas como privadas de Buenos Aires, desarrollar una mayor presencia nacional e internacional, y ampliar el horizonte de negocios hacia otras actividades.

Misión: Ser una de las empresas constructoras más destacadas y competitivas del país, a través de un excelente servicio al cliente, basado en el estricto cumplimiento en los plazos de ejecución, asegurando la adecuada calidad en las obras construidas y superando las expectativas de los clientes.

información suministrada por Liberty ART la tasa de accidentalidad promedio de la industria de la construcción alcanzó el 25,42% para el período 98-99 mientras que el promedio de CRIBA fue del 15,66%, para el mismo período.

¹⁷ Desde el año 1999, el presentismo de la empresa supera el 95% en todos los casos, independientemente de la ubicación geográfica de sus obras.

Valores: La ética en los negocios; el cumplimiento de las reglas contractuales; la pronta respuesta a los pedidos de los clientes y la alta calidad de los trabajos; la inversión en capacitación y el desarrollo de nuestro personal; superar el resultado de acciones individuales a través del trabajo en equipo; la modernización permanente de equipos y tecnología; la reducción permanente de nuestros costos con el fin de mantener precios competitivos; el respeto por el medio ambiente; el compromiso por la seguridad e higiene laboral.

La estrategia de corto plazo consiste en estabilizar la situación de recuperación que logró la empresa en este último año mediante la obtención de nuevas obras y la reestructuración de sus obligaciones financieras. Esto último se hizo necesario luego de afrontar la gravísima crisis económica y política en la que se vio sumergido el país en el primer semestre del año 2002, con las conocidas consecuencias sobre la economía en general y sobre la Industria de la Construcción en particular.

Para el largo plazo la estrategia de la empresa consiste en afianzar su posición como empresa destacada entre las constructoras de obras públicas y privadas del país, y profundizar en la obtención de nuevos negocios aprovechando la estructura y el posicionamiento obtenido en el sector a lo largo de más de 50 años de trayectoria.

Estructura de la Organización

La empresa tiene una estructura basada en áreas funcionales. Cuenta con un Directorio que tiene un presidente, tres directores titulares y dos suplentes. Dos áreas de asesoría externa, una de Legales y otra Contable e impositiva. Una Gerencia General y cuatro Gerencias Operativas: Producción, Técnica, Administrativa Financiera, y Recursos Humanos.

Dicha estructura se ve reflejada en su Organigrama, el cual se presenta en el ANEXO 1. La empresa está organizada en áreas funcionales debido a que sus dos actividades principales, la construcción de obras privadas para terceros y la construcción de obras públicas, comparten prácticamente todas las funciones que necesitan para la obtención de un servicio eficiente.

Analizando en particular la gerencia de producción puede observarse que la misma se encuentra organizada con el apoyo de ciertas áreas centralizadas, como el departamento de compras y el de mantenimiento. Por otro lado, cada una de las obras en marcha funciona con un responsable técnico propio, con lo cual esta gerencia queda parcialmente organizada por proyectos.

b. Análisis del sector y problemática

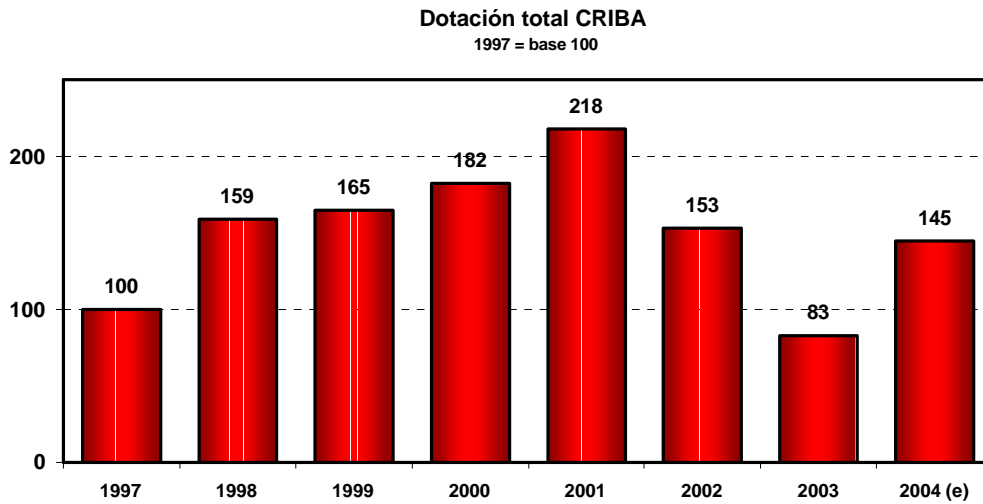
A mediados de los 90, luego de afianzarse cierta estabilidad económica que permitió el ingreso de nuevas inversiones y la mayor flexibilidad en el acceso a créditos hipotecarios, la empresa se focalizó en construir para el sector privado, especializándose en edificios para viviendas y oficinas, y grandes estructuras de hormigón armado.

Durante aquellos años, acompañando el crecimiento económico del país, la mayoría de las empresas del sector de la construcción crecieron en su estructura organizativa. En el caso particular de CRIBA se realizaron fuertes inversiones de capital, tanto en equipos y nueva maquinaria, como en el fortalecimiento de sus recursos humanos. De esta forma, pudo ampliar su capacidad y participar en la construcción de obras civiles de gran tamaño y complejidad, afianzándose como una de las empresas más representativas en la construcción de edificios de gran altura en la ciudad de Buenos Aires.

Este crecimiento se evidencia en la nómina promedio de su planta permanente¹⁸, la cual creció más del 100% entre 1997 y 2001 tal como puede apreciarse en el GRÁFICO 3.

¹⁸ Se considera el promedio anual del total del número de empleados de CRIBA.

GRÁFICO 3: Evolución de la dotación total de CRIBA 1997-2004



FUENTE: información interna de la empresa

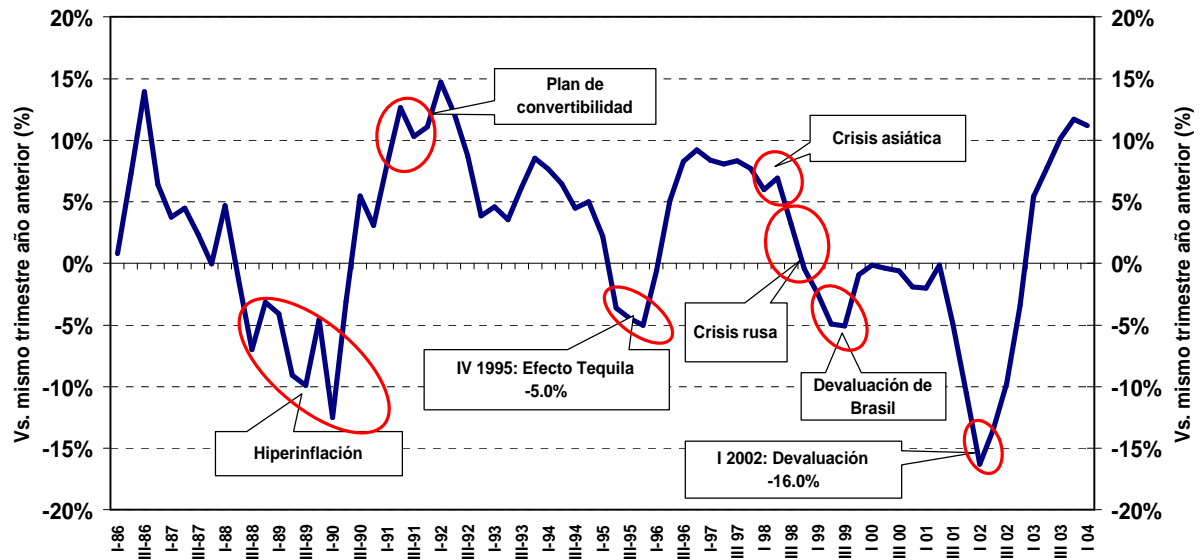
También se manifiesta en las inversiones realizadas en equipamiento (encofrados, grúas torres, elevadores, y demás maquinaria) lo cual le valió la obtención del Premio Invertir 99 en el rubro PYMEs de la industria de la construcción.

Cabe destacar que debido a la particularidad del negocio de las grandes obras civiles¹⁹ las cuales se realizan en un plazo cercano a los dos años, la empresa continuó con su expansión hasta el año 2001 haciendo frente a sus compromisos contraídos, a pesar de que el período de recesión había comenzado ya a partir de 1998. La reducción en la nómina de empleados se manifiesta recién en el año 2002 al igual que la caída en su facturación, cuya evolución se presenta en el ANEXO 2.

Por otro lado, analizando la realidad macroeconómica del país, Argentina ha demostrado a lo largo de su historia mantener una importante inestabilidad en su crecimiento influenciada tanto por factores internos como externos, lo cual no le ha permitido crecer a un ritmo sostenido a lo largo de los últimos años. Esto puede apreciarse claramente en el GRÁFICO 4 que muestra la variación del Producto Interno Bruto argentino desde el año 1986 hasta la fecha y el impacto de algunos de los grandes acontecimientos económicos locales e internacionales.

¹⁹ Obras de más de 20.000 m2 cubiertos.

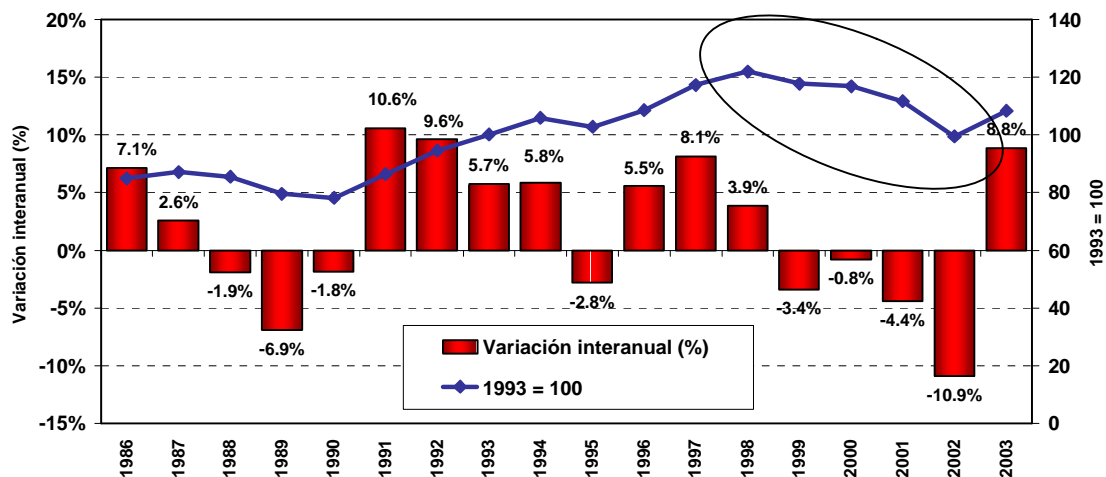
GRÁFICO 4: Variación del PIB e impactos económicos 1986-2004



Fuente: INDEC. Elaboración propia.

A partir de 1998 la recesión que se extendió en nuestro país, una de las más importantes de su historia, produjo grandes retrocesos en la actividad económica. Tal como se presenta en el GRÁFICO 5, el PIB cayó casi un 20% en sólo cuatro años (período 1999-2002). Junto a estas condiciones económicas fuertemente desfavorables, las empresas tuvieron que enfrentar además serias medidas institucionales implementadas por los diferentes gobiernos, como el impuesto a los créditos y débitos bancarios, la pesificación asimétrica, la confiscación de los depósitos bancarios y las restricciones a la flexibilidad laboral, como la doble indemnización y la reducción del período de prueba en los contratos de trabajo.

GRÁFICO 5: Evolución anual del PIB 1986-2003

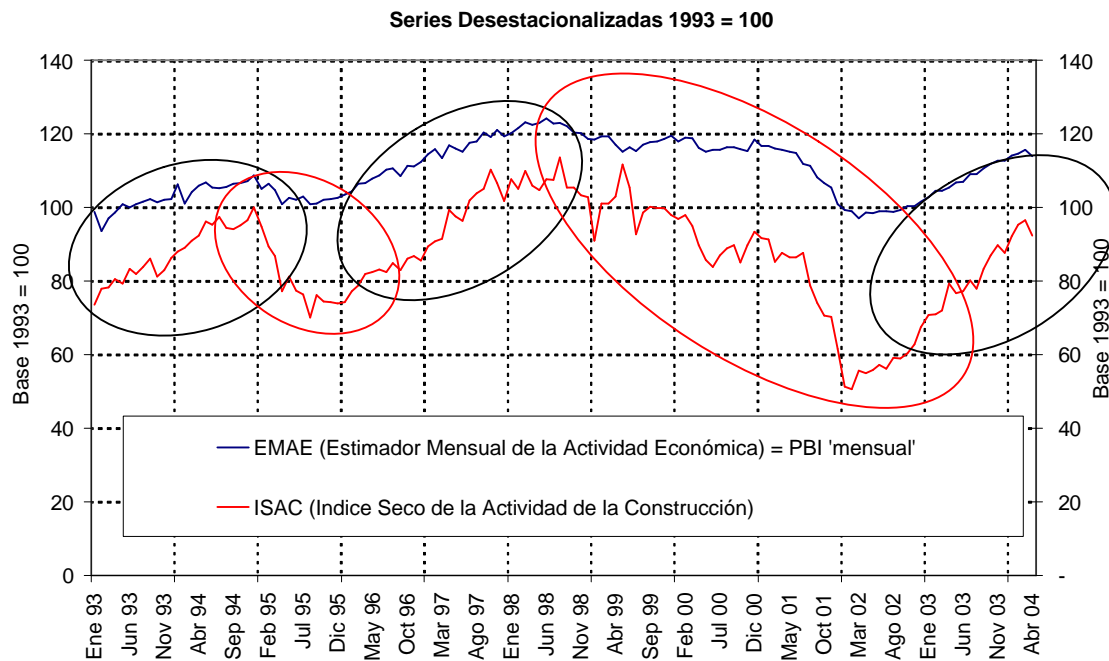


Fuente: INDEC. Elaboración propia.

Estas condiciones afectaron a toda la actividad económica en general y más fuertemente aún a la industria de la construcción, ya que se trata de un sector con una alta correlación con el crecimiento económico. Por ser una industria con gran influencia en otros sectores debido a la importante cantidad de proveedores que componen su cadena, tanto de productos (materiales e insumos) como de servicios (mano de obra y servicios públicos), las recuperaciones económicas se hacen más notables pero también las crisis se amplifican debido a este efecto multiplicador. Esta situación puede apreciarse en el GRÁFICO 6, que compara la evolución del EMAE (estimador mensual de la actividad económica) con el ISAC (índice seco de la actividad de la construcción). Además de confirmar una altísima correlación entre ambos indicadores, superior al 95%²⁰, es posible observar que, en períodos de crecimiento la construcción se recupera más rápidamente que el promedio de la actividad económica, pero en los momentos de retracción económica el impacto negativo en el sector de la construcción es mucho más importante que en el resto de la economía.

²⁰ Se realizó el estudio de correlación entre las dos series de datos en el período comprendido entre enero de 1993 y abril de 2004, y se obtuvo un coeficiente de correlación $r^2=0.947$.

GRÁFICO 6: Influencia del desempeño económico en la actividad de la construcción 1993-2004



Fuente: INDEC. Elaboración propia.

Debido a la recesión que se produjo durante el período 1998-2002, muchas empresas del sector tuvieron que cerrar sus puertas. La drástica caída de la actividad provocó que el resto de las empresas tuvieran que adaptarse a esta situación reduciendo sus estructuras organizativas.

En el caso de CRIBA, la empresa logró continuar trabajando en forma sostenida. A pesar de ello, no escapó a la realidad del sector, por lo que debió reacondicionar su estructura y reducir el número de empleados. Esta situación provocó que la cantidad de trabajo por persona se reduzca notablemente y la motivación de los empleados se vea afectada en forma evidente.

Durante el año 2003 el impacto respecto al año 2001, previo a la devaluación, fue una disminución del 160% en la dotación promedio y una caída del 117% en la facturación anual medida en pesos constantes.

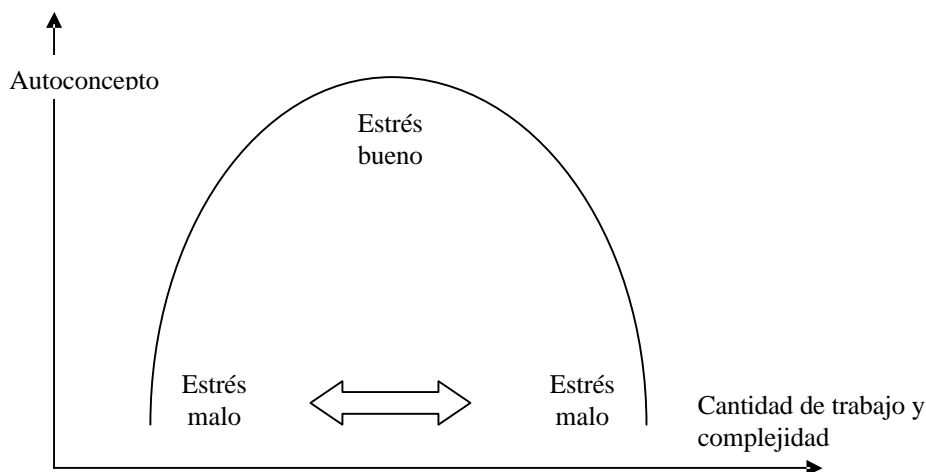
La actividad de la construcción ha tenido un crecimiento importante desde marzo de 2002 tal como lo muestra el ISAC. Sin embargo el costo de la construcción ha

aumentado desde entonces más de un 60%, con subas en algunos de sus insumos más importantes que alcanzan el 200%, como en el caso del acero en barra²¹. La evolución del costo de materiales y mano de obra de la actividad de la construcción para el período 1993-2004 se presenta en el ANEXO 3.

Hoy en día, a pesar de mantenerse la tendencia de recuperación del sector, las empresas siguen reticentes a agrandar sus estructuras. Esto provoca que la carga laboral actual de cada empleado sea mayor inclusive a aquella que existía en la época de crecimiento previa a la recesión. Tampoco hay una perspectiva clara de incrementos de salarios para el sector, a pesar de que el Índice de salarios Nivel General suministrado por el INDEC aumentó cerca de un 30% desde diciembre de 2001 a la fecha, tal como se presenta en el ANEXO 4.

Este entorno altamente inestable ha provocado que se transitara en unos pocos años por situaciones con relaciones muy distintas entre cantidad de trabajo, complejidad y esfuerzo percibido por los empleados. Es decir, entre zonas de diferente *estrés malo*, ya sea por una importante presión laboral en épocas con exceso de trabajo o por la desmotivación e inseguridad que se genera en los momentos de poco trabajo. Huete presenta la relación entre la cantidad de trabajo y el autoconcepto según el siguiente diagrama en forma de “u” invertida.

GRÁFICO 7: Relación entre cantidad de trabajo y autoconcepto



Fuente: HUETE LUIS MARIA, op.cit. Elaboración propia.

²¹ Fuente: INDEC. Índice de precios de la actividad de la construcción. Costo de Materiales.

Todos estos cambios se traducen en un problema de baja satisfacción de los empleados que, basándonos en el modelo SPC desarrollado en el CAPÍTULO 1, impactan negativamente en el crecimiento y en la rentabilidad de las compañías del sector y en particular en la empresa CRIBA.

3.2. Descripción del trabajo de campo

El trabajo de campo tiene como objetivo captar información que permita analizar en profundidad la problemática de la empresa CRIBA en lo que respecta a la satisfacción de sus empleados. Su preparación tuvo en cuenta una serie de cuestionamientos que se orientaron a relevar algunas de las variables involucradas en el modelo SPC, en particular aquellas relacionadas con las tres grandes secciones que tienen que ver con el clima laboral.

I. La vinculación y la contribución de los empleados

Se investigará la medida en que la empresa logra que los empleados mantengan sus objetivos alineados con los de la organización. Cómo se logra conquistar, para el proyecto de la empresa, los comportamientos espontáneos de los empleados. La manera en que los empleados contribuyen eficazmente en la realización de las tareas y el grado en que participan referenciando nuevos clientes y empleados potenciales. Los conectores entre la vinculación y la contribución de los empleados que podrían mejorarse en CRIBA. La medida en que el proceso actual de selección de personal contribuye a la captación de talentos.

II. La satisfacción de los empleados y el salario emocional

Se analizará qué tipo de motivaciones y estímulos necesitan recibir los empleados para estar satisfechos con su trabajo. El modo de que se sientan reconocidos por su esfuerzo, no sólo por su salario sino también por otras realidades no monetarias. Las relaciones entre el nivel de satisfacción y retención de la cartera de empleados. Nivel de satisfacción con la tarea realizada (trabajo desafiante vs. repetitivo). Conocer si tienen en cuenta la satisfacción de los clientes como una motivación en la realización de sus tareas. Determinar si el sistema de compensación genera los incentivos adecuados. Analizar si existe un sistema formal de evaluación y en ese caso, si los empleados

reconocen cuáles son las variables por las cuales van a ser evaluados. La percepción que tienen los empleados sobre su ambiente de trabajo.

III. El liderazgo en la dirección

Conocer si la gerencia se conduce de acuerdo a los valores y filosofía general de la empresa. Se practica lo que se predica. Saber si se favorece la creación de un entorno de alto rendimiento. Si se fomenta la comunicación interna y existe una transmisión clara de la visión, misión y valores de la compañía. Establecer si los empleados conocen los objetivos que deben cumplir y las expectativas que se tiene hacia su persona.

A través del análisis del trabajo de campo se buscará determinar aquellos puntos débiles y zonas en las que existan oportunidades de mejora. Esta evaluación permitirá a los líderes de la organización salir de sus propias percepciones y creencias respecto a sus empleados e incorporar información más objetiva al respecto. Esto brindará un panorama más completo para determinar planes de acción.

Para obtener dicha información se emplearán las siguientes herramientas:

- Desarrollo de una **encuesta de clima interno**. Se llevará 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.
- **Entrevistas** con personas destacadas de la empresa. Se realizarán reuniones con los directivos de la empresa y con el gerente de RRHH, que creemos brindarán información completa y confiable. Esto permitirá contrastar sus percepciones sobre el estado de satisfacción de sus empleados con los resultados de la encuesta.
- Análisis de **estudios de casos** reales en los cuales se haya identificado una situación similar en empresas de otros sectores.

a) Encuesta de clima interno en CRIBA

Estructura

Se confeccionó una encuesta de clima, cuyo cuestionario se presenta en el ANEXO 6.

La misma se diagramó en cuatro secciones:

- Un cuerpo principal con 41 preguntas relacionadas con el clima laboral, a responder en base a una escala de 5 niveles, conocida como escala de Likert: 1=Completamente en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=Levemente de Acuerdo; 4=De acuerdo; 5=Completamente de acuerdo.
- Una pregunta con múltiples opciones de respuesta referidas a las principales razones por las cuales los empleados trabajan en la empresa.
- Una serie de preguntas tendientes a establecer las características demográficas de los empleados: edad, sexo, antigüedad en la empresa, personal a cargo, y nivel de estudios.
- Finalmente, se presentó una última sección de sugerencias en la cual cada uno de los empleados podía desarrollar libremente los comentarios que considerara apropiados.

Antecedentes

Algunas de las preguntas de la encuesta fueron tomadas de aquella diseñada en 1999 por el Dr. David Maister, una reconocida autoridad en servicios profesionales institucionales y profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Uno de sus libros más recientes “Practice What You Preach²²” está basado en las encuestas de clima realizadas en una gran cantidad de empresas multinacionales. La intención del estudio original de Maister era comprobar empíricamente si existen o no relaciones medibles entre la *performance* financiera de las empresas y doce dimensiones de la cultura organizacional. Estas doce dimensiones son: liderazgo, planeamiento estratégico, servicio al cliente, trabajo en equipo, cultura organizacional, calidad, foco

²² MAISTER, DAVID, “Practice What You Preach. What managers do to create a high achievement culture”, The Free Press, Nueva York, 2001.

en el largo plazo, orientación al aprendizaje, *empowerment*, comunicación, lealtad de los empleados, y contribución en los resultados.

La conclusión de su estudio puede presentarse sintéticamente de la siguiente manera: Las oficinas o empresas con una fuerte cultura organizacional, sólido liderazgo, y una alta satisfacción de sus empleados son las que se presentan como más rentables.

Con la consiguiente implicancia: los líderes de las organizaciones pueden obtener un claro efecto en la mejora de la rentabilidad de sus empresas mejorando como primera medida aspectos específicos relacionados con el clima de su organización.

En definitiva, el estudio de Maister no hace más que corroborar empíricamente los resultados esperados de la cadena SPC comentada y desarrollada en los capítulos anteriores.

Muy relacionado con el trabajo de Maister y con *The Service Profit Chain* se encuentra la opinión de Roberto Martínez, gerente general de HayGroup Región Austral, en su artículo “El éxito es de quienes pueden cambiar el clima²³”.

El artículo plantea que los ejecutivos pueden tener acceso a tres recursos estratégicos para liderar sus organizaciones: la información, el capital, y las personas. Durante años las estrategias gerenciales tendían a dar primacía a los dos primeros recursos, aunque los cambios en las tendencias de los negocios han llevado a los ejecutivos a revisar dichas estrategias y revalorizar el recurso humano.

HayGroup realizó un estudio sobre 500 evaluaciones a nivel de comité ejecutivo y encontró que los líderes que más se destacan son aquellos que se encuentran en un amplio rango de estilos y se mueven entre ellos con gran flexibilidad moldeando así el clima y el desempeño organizacional. “Los ejecutivos más exitosos del contexto actual son los que pudieron descubrir cómo generar un clima que motive y desarrolle a las personas”.

²³ MARTINEZ ROBERTO, “El éxito es de quienes pueden cambiar el clima”, La Nación, 2004

Y continúa “El clima organizacional es uno de los factores de mayor influencia en la productividad y motivación de la gente. Hemos medido incrementos en los resultados de negocios de hasta un 28% motivados por cambios en el clima de las organizaciones, es decir que la importancia es evidente y medible”.

Otro grupo de preguntas de la encuesta que hemos realizado en CRIBA se formuló en base a un reconocido estudio desarrollado por *The Great Place to Work Institute*, una importante consultora en *management* internacional que viene realizando este tipo de encuestas de clima desde 1980. En ellas se busca entender cuáles son los factores distintivos que los empleados valoran de un excelente lugar de trabajo. Este análisis vuelve a demostrar la relación existente entre la satisfacción de los empleados y los resultados financieros. El estudio indica que una inversión de \$1.000 realizada durante 10 años en las “Mejores 100 compañías para trabajar” de los Estados Unidos proporciona un retorno promedio de \$8.188 vs. \$3.976 en el resto de las compañías analizadas.

También se consideraron algunas preguntas que realiza frecuentemente la consultora Gallup en la Argentina a unas 500 empresas de servicios de diferentes industrias.

Aspectos considerados

Algunos temas que se tuvieron en cuenta en el momento de lanzar la encuesta:

- i. **Involucrar a los empleados en el proyecto:** la encuesta se realizó bajo la supervisión de la Gerencia de RRHH de la empresa, la cual acompañó en todo el proceso y trabajó internamente para involucrar a todo el personal en el proyecto destacando las ventajas de un feedback basado en respuestas sinceras y honestas.
- ii. **Comunicar el propósito de la encuesta:** a pesar de que los objetivos puedan resultar obvios para aquellas personas de la organización relacionadas con el management, creemos beneficioso tomarse el tiempo necesario para explicar que el proyecto está siendo lanzado basado en las mejores razones: mejorar la organización.

- iii. **Fomentar respuestas honestas:** se trata de la única vía para asegurar credibilidad y resultados que puedan ser útiles para lograr el objetivo buscado.
- iv. **Asegurar la confidencialidad:** para lograr respuestas libres es necesario que la información se maneje con absoluta confidencialidad de forma tal que no existan repercusiones negativas derivadas de los resultados de la encuesta.
- v. **Determinar un período de tiempo claro y suficiente para responder:** es necesario establecer un *dead-line* para la devolución de los cuestionarios. El tiempo que se estableció para completar la encuesta fue de 7 días. A pesar que podría contestarse a conciencia en menos de media hora, consideramos que un período menor de tiempo transmitiría una sensación de urgencia que podría derivar en respuestas con poco compromiso.
- vi. **Demostrar compromiso en la devolución de los resultados:** a pesar de no ser aconsejable prometer cambios, sí puede ser valioso asegurar feedback, es decir, desde el principio del proceso establecer una fecha de comunicación a los empleados, en términos generales de los resultados de la encuesta y de las posibles conclusiones que surjan de su análisis.
- vii. **Orden de las preguntas:** una herramienta que puede ser beneficiosa en este tipo de encuestas es preparar los formularios con las preguntas en distinto orden. Se entiende que ante un cuestionario relativamente extenso las personas leen con mayor detenimiento las primeras preguntas y prestan menor atención a las últimas. Mezclando el orden de las preguntas se consigue neutralizar este efecto “piloto automático”. En este caso, como se trataba de la primera vez que se realizaba una encuesta de este tipo en la empresa y resultar por lo tanto algo novedoso para los empleados, preferimos preparar cuestionarios idénticos. Se procedió de esta manera teniendo en cuenta la posibilidad de que los empleados se comenten las preguntas y por error crean que el formulario era personalizado, lo cual atentaría contra la característica indispensable de absoluta confidencialidad que se intentaba destacar en el proceso.

Metodología

El cuestionario se entregó en un sobre junto con una carta de presentación, explicando el motivo de la realización de la encuesta y un breve instructivo para responderla. Esta carta se presenta en el ANEXO 5.

Una vez completada la encuesta debía entregarse en una urna habilitada para tal fin. Se pedía expresamente que no se escribiera el nombre en el formulario de la encuesta ni en el sobre de forma tal de asegurar la confidencialidad de la información. Por otro lado, la urna recién fue abierta una vez recibidas todas las encuestas.

b) Entrevistas con directivos de la empresa CRIBA

Otra de las herramientas utilizadas para recopilar información fue la realización de entrevistas con directivos de la empresa. Para ello se desarrollaron formularios *ad hoc* que sirvieron de guía para las reuniones (ver ANEXO 7).

Se trataron temas generales y de política de recursos humanos, tales como proceso de selección, nivel de rotación del personal, grado de profesionalización, estructura de la organización, definición de visión, misión y valores, evolución de la nómina de personal, descripción del negocio, objetivos de corto y largo plazo, política de compensación, capacitación y desarrollo.

c) Estudios de caso analizados

También se utilizó la investigación de situaciones similares en otras compañías y sectores para obtener información que permitió analizar en mayor medida la situación de CRIBA. Para ello, se consultaron otros estudios de caso referidos a satisfacción de empleados y/o entornos de crisis. Algunos de los casos analizados fueron:

- Generación de valor a través de la fidelización de profesionales independientes²⁴.
- Satisfacción de empleados en la Escuela Nueva Senda²⁵.

²⁴ ÁLVAREZ BELÉN, et. al., “Generación de valor: fidelización de profesionales independientes. El caso de BA & equipo”, Tesina UCEMA, Buenos Aires, 2001.

- ¿Cómo crear equipos de alto rendimiento en entornos de crisis? Gestión de organizaciones a través de células de servicio²⁶.
- Vinculación entre la satisfacción de los clientes y la supervivencia de una empresa de tecnología a través de la crisis²⁷.
- Encuesta de clima interno en una de las empresas del grupo DAS internacional. Análisis de resultados y conclusiones del estudio.
- Encuesta de clima interno en una de las empresas del grupo Techint.

3.3. Análisis de la información y resultados

Presentación de resultados

En esta sección se presentarán en forma analítica los resultados de la encuesta. Dados los cuestionamientos planteados y a fin de cuantificar la información relevada se asignó a cada pregunta un indicador en función a su relación con los siguientes temas: actitud; ambiente; cartera de empleados; *coaching*; comunicación; confianza; contribución; estímulos; capacitación; liderazgo; motivaciones M1, M2 y M3; satisfacción general y trabajo en equipo. En el ANEXO 8 se muestran todas las preguntas y su clasificación según el encuadre arriba indicado.

Por otro lado, se realizó un resumen con el promedio de las respuestas agrupando todas aquellas que estuvieran referidas a un mismo tema. Es importante destacar que está ordenado por orden de prioridades decreciente; es decir, en los primeros temas se ha constatado un nivel de percepción de los empleados que influye negativamente en la cadena de servicios y beneficios, según el modelo SPC. En cambio, los últimos temas están aportando positivamente a la contribución de los empleados de la empresa.

²⁵ SHEERLE FEDERICO, “Satisfacción de empleados”, Tesina UCEMA, Buenos Aires, 2001

²⁶ BESSONE PABLO y NUÑEZ FACUNDO, “¿Cómo crear equipos de alto rendimiento en entornos de crisis?. Modelo de las células de servicio”, Tesina UCEMA, Buenos Aires, 2001.

²⁷ DEL DÓ CAROLINA y ESPINA FERNANDO. “Vinculación entre la satisfacción de los clientes y la supervivencia de las organizaciones en tiempos de crisis”, Tesina UCEMA, Buenos Aires, 2002.

CUADRO 1: Resumen de los resultados obtenidos en la encuesta

Indicador	Promedio respuestas ⁽¹⁾	Dispersión
Capacitación	2.0	Baja
Remuneración (M1)	2.3	Media
Liderazgo	3.0	Media
Estímulos	3.0	Alta
Contribución	3.2	Media
Confianza	3.3	Alta
Actitud	3.4	Alta
Ambiente	3.7	Media
Motivaciones M2 y M3	3.7	Media
Trabajo en Equipo	3.9	Baja
Satisfacción general	4.1	Baja
Comunicación	4.4	Baja
Total	3.3	Alta

NOTA: ⁽¹⁾ Recordar que está en base a una escala donde 1 significa poco satisfecho y 5 muy satisfecho.

FUENTE: Elaboración propia.

Adicionalmente se calculó para cada grupo de respuestas el desvío *standard*, para conocer con mayor precisión si la percepción de las respuestas es generalizada o sólo enfocada en ciertos individuos, ya sea que se muestren altamente insatisfechos o con un compromiso fuera de lo común. Así, se clasificó la dispersión en alta, media o baja, de acuerdo al siguiente criterio:

Dispersión	Desvío Standard
Baja	menor a 1.14
Media	entre 1.14 y 1.25
Alta	mayor a 1.25

Análisis factorial

Una herramienta que se usó para evaluar las respuestas fue la técnica de Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples (AFCM). El resultado del análisis factorial permitió disponer la información cualitativa en forma de coordenadas, distancias métricas ideales para la aplicación de análisis de *clusters*. En esta aplicación el resultado mismo de Análisis Factorial se lo utiliza como etapa intermedia para recuperar las coordenadas, que pasaron a ser insumo del *cluster* y permitieron diferenciar claramente los grupos de entrevistados homogéneos y su perfil. La información fue procesada con el software SPAD3.

Se identificaron tres grandes grupos de entrevistados homogéneos:

Grupo A –empleados de menos de 30 años de edad y con una antigüedad en la empresa menor a un año; que reconocen el liderazgo en los niveles jerárquicos, consideran que existe un buen clima laboral y tienen en general un alto nivel de satisfacción. Representan el 16% de la muestra.

Grupo B – la principal característica distintiva de este grupo es que consideran levemente deficiente al nivel de capacitación, y también perciben bajo el nivel de liderazgo que existe en la empresa. Representan el 55% de la muestra.

Grupo C – los empleados que consideran deficiente al nivel de capacitación otorgado por la empresa, que además perciben que no hay igualdad de oportunidades según la capacidad de cada uno; que existe un buen ambiente físico, que la empresa no se ocupa de la estabilidad laboral, y que el liderazgo es escaso. Representan el 29% de la muestra²⁸.

En el ANEXO 10 se presenta un mayor detalle del análisis AFCM realizado.

Resultados

En esta sección se resumirán los resultados del estudio de satisfacción laboral. Cabe aclarar que el índice de respuesta fue cercano al 95%, lo que otorga un alto grado de validez estadística a la mayoría de las inferencias realizadas por la muestra.

Por otro lado, es importante aclarar que las respuestas representan la **percepción** de los encuestados sobre los distintos temas. Esto implica que los resultados que se extraen reflejan la apreciación de los empleados sobre las cuestiones planteadas.

El análisis cuantitativo de los resultados se presenta en el ANEXO 8. A continuación se muestran cualitativamente los más importantes:

²⁸ Se excluyeron de la muestra a 3 encuestados, por la gran distorsión que provocaban en los resultados.

- Los empleados²⁹ no perciben que se les esté brindando oportunidades de capacitación para mejorar su desempeño y que se fomente el desarrollo de nuevas habilidades.
- La política de desarrollo de personal no es considerada de la mejor manera. No se percibe que la gente más capaz sea la que ocupe las vacantes que se van originando.
- En cuanto al tema de las remuneraciones las respuestas obtenidas no han sido satisfactorias. Si bien es cierto que ante este tipo de preguntas comparativas referidas al salario es probable que las respuestas disten del óptimo, los valores obtenidos son bajos. Como atenuante podemos mencionar que en la empresa circulaba, antes de la encuesta, un rumor de aumento generalizado de salarios. El mismo sólo se concretó para casos puntuales. Ante este tipo de rumor la expectativa pudo haber sido mayor y la desazón por no haberse concretado también. Es probable que los entrevistados hayan castigado más duramente la respuesta por este motivo.
- La crítica recibida con respecto al salario monetario (M1) ha sido compensada en una buena manera con la alta satisfacción obtenida en el salario emocional. Los valores de M2 y M3 han sido altos. Esto se puede apreciar en las buenas percepciones del personal con respecto a temas como: la asociación en 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. Esto mejora la ecuación de valor por esfuerzo de los empleados.
- Uno de los requerimientos surgidos a partir de la encuesta es la necesidad por parte de los empleados de contar con una evaluación de desempeño. Este pedido seguramente está relacionado con el hecho de obtener una mayor equidad en los beneficios, pregunta que también obtuvo baja puntuación. El personal de CRIBA está pidiendo que se valore la tarea individual de cada empleado y que los que realicen mayor contribución obtengan más retribución.

²⁹ Los resultados se generalizan para “los empleados” cuando las respuestas se consideran representativas de la mayoría.

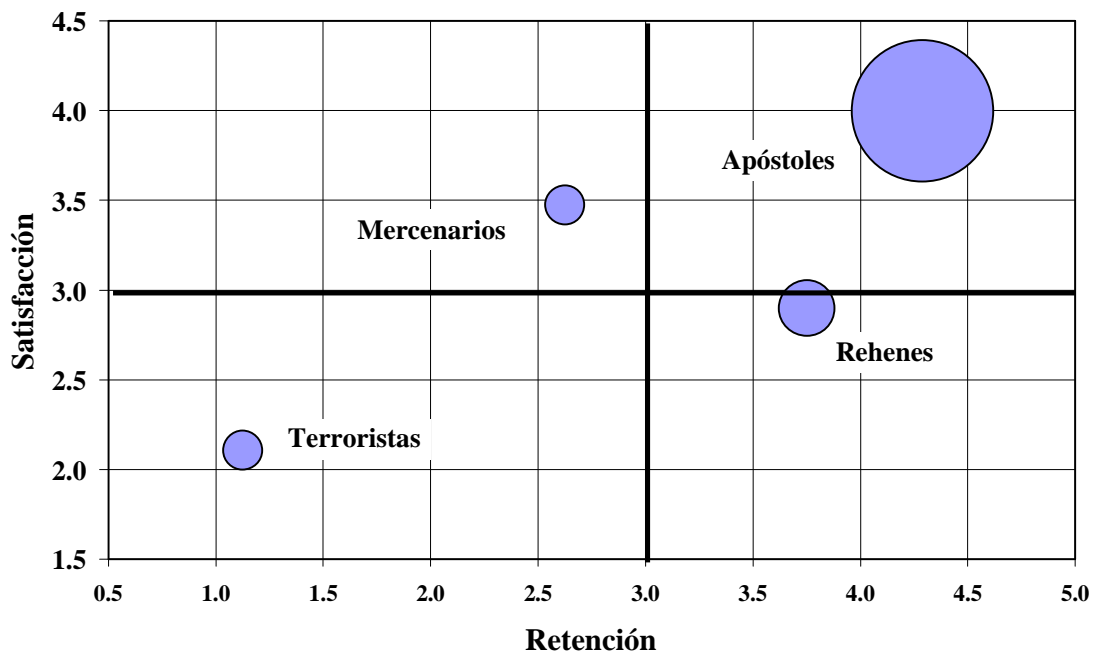
- El grado de satisfacción general es elevado³⁰. Aunque es distinto según la edad de los empleados. Aquellos con menos de treinta años tienen un índice notoriamente superior de satisfacción que los mayores de treinta.
- Los empleados perciben que no existe reconocimiento suficiente por sus trabajos. Este es uno de los puntos clave a mejorar ya que el reconocimiento es una de las fuentes más importantes de satisfacción de los empleados y sirve como herramienta para mejorar aún más el salario emocional.
- 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.
- Un punto anecdótico es la necesidad percibida por parte del personal femenino de contar con actividades para relacionarse más con el resto de la compañía. El personal masculino, en cambio, no le ha dado mucha importancia a este punto. Si bien faltan elementos de juicio, a priori, podríamos concluir que hay poco grado de relación o integración de las mujeres dentro de CRIBA. Cabe aclarar que las mujeres componen solamente el 20% de la muestra.
- El ambiente de trabajo, en términos generales, es bueno. 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.
- Hay que prestar especial atención en el tema del liderazgo por parte de los niveles gerenciales. En cuanto a este punto los resultados obtenidos distan de ser óptimos y seguramente es uno de los factores por los cuales el ambiente de trabajo no está en valores más altos.

³⁰ La pregunta referida a satisfacción general por trabajar en la empresa dio un resultado de 4.1 sobre 5.

Tipología de la cartera de empleados

Considerando la relación que existe entre el nivel de satisfacción y el nivel de retención obtenido para cada empleado, se clasificó a cada uno según la categoría de apóstol, mercenario, rehén o terrorista. En el ANEXO 9 se explica la metodología de cálculo de ambas variables.

GRÁFICO 8: Clasificación de la cartera de empleados de CRIBA



FUENTE: Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos en el presente estudio, se presentan en el capítulo siguiente las principales conclusiones. Se propone, también, una serie de recomendaciones a la dirección que podrán ser tenidas en cuenta para un futuro plan de acción.

CAPÍTULO 4 - CONCLUSIONES

4.1. Respuesta a cuestiones fundamentales

En este punto, luego de realizado el análisis de la información, se intentará responder a las cuestiones fundamentales planteadas.

En lo que se refiere a las cuestiones relacionadas con la vinculación y contribución de los empleados, en términos generales, los empleados de CRIBA se encuentran con una alta vinculación a la empresa. Esto se puede corroborar analizando el GRÁFICO 8 que relaciona vinculación y satisfacción de empleados, el cual confirma la existencia de un grupo mayoritario de apóstoles dentro de la compañía. Se observa además que el proceso de selección de personal no responde a una metodología y estructura predefinida, y el análisis de la actitud de los postulantes no es un tema primordial a la hora de elegir. Sabemos que con un buen proceso de selección se logra una menor rotación y por consiguiente mayor vinculación de empleados.

En términos generales, los empleados de CRIBA están satisfechos con su trabajo. Hay una insatisfacción generalizada en cuanto a la compensación monetaria (M1), sin embargo, los altos valores de salario emocional detectados (M1 y M2) compensan, de alguna manera, este reclamo. Se han detectado ciertas falencias en puntos como capacitación y equidad en las retribuciones. Además podemos concluir que los empleados de CRIBA perciben que trabajan en un ambiente de trabajo adecuado y eso incide directamente en el nivel de satisfacción alcanzado.

El liderazgo en los niveles jerárquicos y su influencia en la creación de un entorno de alto rendimiento son las cuestiones en donde la compañía debe realizar un especial esfuerzo. Si bien se percibe que hay una buena comunicación dentro de la compañía, el personal no cree que esta buena comunicación esté fomentada por la dirección. También se percibe que los directivos no propician el buen clima de trabajo. La falta de formalización y comunicación de la misión, visión y valores de CRIBA acarrea consecuencias negativas, como que los empleados no puedan adecuar sus propias visiones personales a las de la empresa.

4.2. Plan de acción recomendado a la dirección

A continuación se lista una serie de recomendaciones que podrían ser parte integrante de un futuro plan de acción para la compañía en lo que respecta a la satisfacción de sus empleados.

- i. Se propone el diseño de un plan de capacitación y desarrollo del personal basado en competencias:
 - El plan estaría orientado a cubrir el *gap* existente entre la *performance* actual y el nivel deseado de competencias de cada uno de los puestos relevantes de la organización. Podría comprender cinco pasos fundamentales:
 - Estudio de las tareas y funciones claves del puesto de trabajo.
 - Definición de las competencias críticas necesarias.
 - Realización de un inventario de habilidades y competencias de los recursos de la compañía.
 - Determinar el *gap* entre las habilidades requeridas y las existentes.
 - Selección de personas a capacitar o necesidad de reclutamiento externo.
 - Contemplar en su implementación la posibilidad de *customizar* la política de capacitación elegida en función del nivel jerárquico y el potencial del personal. En el ANEXO 11 se presentan cuatro políticas posibles de desarrollo en función de que el enfoque priorice los aspectos referidos a las tareas o las personas.
 - Analizar la posibilidad de creación y formación de figuras como *coaches* o *mentors* que acompañen el desarrollo de las personas. Estas herramientas pueden resultar muy útiles, sobre todo aplicadas a las personas recién ingresadas.
 - Es importante tener en cuenta que la política de capacitación adoptada responda como primera medida a que todo aquello que se enseñe responda a una verdadera necesidad de capacitación, verificar que lo enseñado sea

aprendido, y lo aprendido se transfiera a la posición y pueda ser mantenido en el tiempo.

- ii. Implementación de un proceso formal de selección de personal: consideramos que sería de mucha utilidad la formalización del proceso de selección. Creemos que el mismo debe realizarse en base a las competencias y habilidades de los postulantes y teniendo en cuenta la actitud como uno de los factores más importantes.
- iii. Desarrollo de un programa de inducción destinado a que los ingresantes conozcan los valores y las personas, con el objeto de favorecer una rápida adaptación a la cultura de la organización.
- iv. Formalización y comunicación de la misión, visión y valores de la compañía: mediante esta acción se busca lograr obtener mayor vinculación de los empleados con el objetivo de que hagan suyo el proyecto de la empresa. La empresa debería explicar y comunicar cual es su propósito y asegurarse que los empleados comprendan el papel que juegan para alcanzar ese propósito. Además, con el sistema de valores de la compañía definido, los empleados podrán verificar si sus intereses y valores concuerdan con ellos.
- v. A pesar de que la comunicación interna fue una de las cuestiones más valoradas, se proponen algunas herramientas que pueden colaborar a potenciarla aún más. Entre ellas se pueden sugerir: la realización de reuniones departamentales periódicas; sesiones generales entre las distintas gerencias; la emisión de un *newsletter* interno con información de la compañía, el sector y los empleados; el desarrollo de una intranet; disposición de una cartelera de anuncios y buzón de sugerencias; diseño de actividades de integración.
- vi. Una política de comunicación más clara en cuanto a la política salarial: uno de los puntos con más baja calificación en la encuesta de clima fue el de los salarios comparados con la media del mercado. El salario y las prestaciones demuestran el valor individual. El hecho de que el personal de CRIBA esté percibiendo que recibe un salario menor a la media del mercado puede ser interpretado por ellos

como que no son importantes para la empresa. La empresa tiene que dejar traslucir que está pasando por un momento difícil y debe dejar en claro que sus empleados valen más de lo que se les está pagando.

- vii. Demostrar el valor de las relaciones y la generación de la confianza en la compañía: la mayoría de las empresas que valora las relaciones disfruta de un alto grado de lealtad de los empleados. Los lazos fuertes entre empleados de todos los niveles generan una profunda lealtad hacia la empresa. Construir lazos fuertes significa generar confianza, y esto desarrollar respeto y cooperación. Es importante evaluar cómo CRIBA demuestra el valor de las relaciones, y cómo busca maneras de generar confianza en la cultura de la organización.
- viii. Implementación de un programa de reconocimiento: entre los puntos más flojos de la encuesta se encuentran el cuidado del clima de trabajo y la falta de reconocimiento por un trabajo bien realizado. A través de una buena política de reconocimiento se puede conseguir un mejor ambiente de trabajo. El buen reconocimiento potencia la moral de los empleados, crea una fuerza laboral motivada, leal y productiva. El reconocimiento eficaz debe partir de una actitud de la dirección hacia abajo, pasando por los jefes y terminando en los mismos empleados con reconocimientos hacia sus mismos pares.
- ix. Llegado el momento en que la empresa decida desarrollar un tablero de comando se propone la incorporación de las variables de satisfacción laboral: de acuerdo a las investigaciones realizadas por Kaplan³¹ se recomienda medir junto a los resultados financieros, los no financieros. Al relevamiento y monitoreo de este conjunto de indicadores Kaplan lo definió como el “tablero de control” de la gestión de la empresa. Las razones para no guiarse sólo por indicadores financieros se basan en sus estudios, de donde se concluye que la medición de *performance* basada sólo en indicadores financieros pone el foco en el éxito de las decisiones que se tomaron en el pasado y falla en identificar y recompensar resultados que contribuirán a la *performance* financiera futura.

³¹ KAPLAN ROBERT y NORTON DAVID, “The Balanced Scorecard. Measures that drive performance”. Harvard Business Review, Boston, 1992.

- x. Comunicación de los resultados: se recomienda firmemente la comunicación de los resultados de esta encuesta al personal de la empresa. La comunicación de la misma es una buena medida para impulsar un cambio hacia una cultura más abierta y transparente, además de ser necesaria para darle validez propia y credibilidad a la encuesta y permitirá su aceptación entre el personal para los años venideros.

- xi. Como último punto, recomendamos la repetición de esta encuesta en los años venideros. Uno de los beneficios más importantes que traería aparejada esta acción sería la posibilidad de monitorear la evolución de distintos indicadores a través de los años y su sensibilidad a las acciones implementadas por CRIBA.

4.3. Extensión del trabajo y generalización a la industria

El trabajo que se ha realizado referido a la constructora CRIBA refleja la realidad de esta empresa en particular. Para poder sacar conclusiones sobre cuestiones vinculadas con el sector de la construcción se debería realizar este mismo trabajo en el resto de las empresas más representativas del sector. De esta manera, con mayor información recabada, ya sea a partir de nuevas encuestas de clima interno, entrevistas a otros directivos o cualquier otro medio conveniente, se podría obtener suficiente material para arribar a conclusiones globales.

Es posible que este mismo análisis pueda ser aplicado a empresas de servicios de otros sectores con problemáticas similares. Aunque, para asumir como válidas estas mismas conclusiones se debería contemplar la realización de un estudio pormenorizado de las particularidades de dichos sectores o industrias.

4.4. Conclusión final del trabajo

Luego de haber sido analizados los resultados de este trabajo, desarrollado en una empresa de servicios de construcción, se verifica que las relaciones teóricas propuestas por el modelo *The Service Profit Chain* tienen consistencia y se sustentan con la realidad. Esto puede comprobarse tanto en lo que respecta a la satisfacción de los empleados como a las demás relaciones que plantea el modelo.

Se destaca la importancia de conocer las herramientas que posibilitan mejorar la satisfacción de los empleados. Como se desarrolló a lo largo de la investigación, existen gran cantidad de alternativas para motivar al personal, conseguir su fidelidad y lealtad, con el consecuente agregado de valor para nuestros clientes.

Una de las principales conclusiones es destacar la directa vinculación entre la satisfacción de los empleados y la *performance* financiera en las organizaciones. Esta relación ha sido comprobada empíricamente por David Maister, en base a 139 encuestas de clima realizadas a empresas de servicios alrededor de todo el mundo. Su investigación le ha permitido obtener una relación numérica del impacto que producen algunos de los factores clave relacionados con el clima laboral en la *performance* financiera de las organizaciones. Estos se detallan a continuación:

Factor	Porcentaje de variación en la <i>performance</i> financiera explicada por este factor solamente
Compensación adecuada	15%
Satisfacción general	13%
Coaching	12%
Compromiso, entusiasmo y respeto	11%
Capacitación y desarrollo	6%
Empowerment	4%

Fuente: MAISTER, DAVID H., "Practice What You Preach. What managers do to create a high achievement culture", The Free Press, Nueva York, 2001. Elaboración propia.

En épocas de crisis e inestabilidad económica los recursos humanos suelen ser la principal variable de ajuste en las organizaciones. Los conceptos derivados del modelo nos indican que éste es un camino equivocado, y nos guían hacia el crecimiento a través de la gestión y satisfacción del capital humano.

Por lo tanto, la aplicación de las conclusiones derivadas del modelo SPC puede resultar particularmente beneficiosa en coyunturas económicas inestables propias de la realidad argentina.

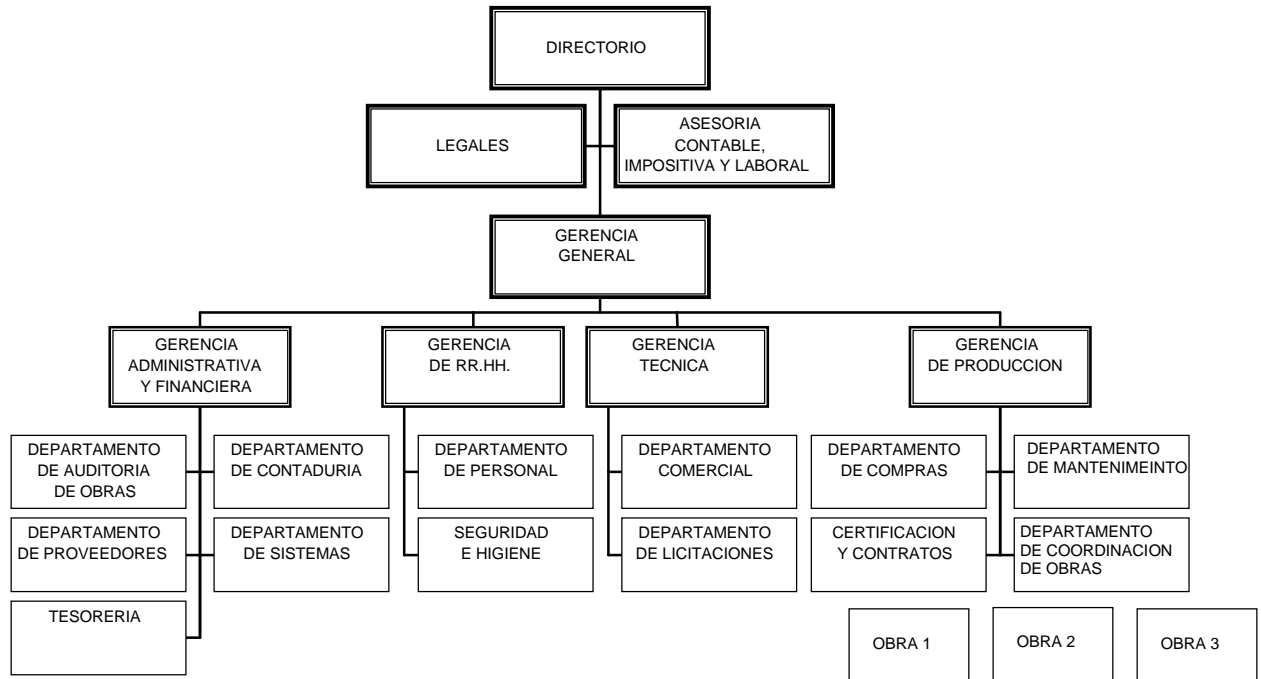
BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ BELÉN, et. al., “Generación de valor: fidelización de profesionales independientes. El caso de BA & equipo”, Tesina UCEMA, Buenos Aires, 2001.
- BESSONE PABLO y NUÑEZ FACUNDO, “¿Cómo crear equipos de alto rendimiento en entornos de crisis?. Modelo de las células de servicio”, Tesina UCEMA, Buenos Aires, 2001.
- BLANCHARD KEN, “Personal excellence”, Nightgale, Chicago, 1996.
- COVEY, STEPHEN R., “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa”, Paidós, Buenos Aires, 1989.
- DEL DÓ CAROLINA y ESPINA FERNANDO. “Vinculación entre la satisfacción de los clientes y la supervivencia de las organizaciones en tiempos de crisis”, Tesina UCEMA, Buenos Aires, 2002.
- DINA SZNIRER, “Capacitación y desarrollo de Recursos Humanos”, *paper* UCEMA, Buenos Aires, 2003.
- DINA SZNIRER, “Motivación”, *paper* UCEMA, Buenos Aires, 2003.
- DINA SZNIRER, “Selección por competencias”, *paper* UCEMA, Buenos Aires, 2003.
- GOLEMAN DANIEL, “La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual”, Buenos Aires, Javier Vergara Editor, 1996.
- HESKETT JAMES, SASSER EARL, y SCHLESINGER LEONARD, “Breaking the cycle of failure in services”, Sloan Management Review, 1991.
- HESKETT JAMES, SASSER EARL, y SCHLESINGER LEONARD, “The Service Profit Chain”, The Free Press, Nueva York, 1997.
- HUETE LUIS MARIA, “Servicios y Beneficios: La fidelización de clientes y empleados, la inteligencia emocional en los negocios”, Bilbao, Ediciones Deusto, 1997.
- HUNTER JAMES C., “La Paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo”, Barcelona, Ediciones Urano, 1999.
- KAPLAN ROBERT y NORTON DAVID, “Having Trouble with your Strategy? Then Map it”. Harvard Business Review, Boston, 2000.
- KAPLAN ROBERT y NORTON DAVID, “The Balanced Scorecard. Measures that drive performance”. Harvard Business Review, Boston, 1992.

- LOVELOCK, C.H., *Managing services: marketing, operations and human resources*, Prentice Hall, Londres, 1988.
- MAISTER DAVID H., "Job assignments set the pace in professional service firms", *Journal of Management Consulting*, 1982.
- MAISTER DAVID H., "Managing the Professional Service Firm", The Free Press, Nueva York, 1993.
- MAISTER DAVID H., "Practice What You Preach. What managers do to create a high achievement culture", The Free Press, Nueva York, 2001.
- MAISTER DAVID H., "True Professionalism", The Free Press, Nueva York, 1997.
- MARTINEZ ROBERTO, "El éxito es de quienes pueden cambiar el clima", *La Nación*, 2004.
- MASLOW ABRAHAM, "The father reaches of human nature", Penguin, Nueva York, 1971.
- MASLOW ABRAHAM, "Toward a psychology of being", Van Nostrand, Nueva York, 1968.
- NORMANN R, *Service Management. Strategy and leadership in service businesses*, John Wiley & Sons, Londres-Nueva York, 1991.
- PEREZ LOPEZ, JUAN ANTONIO, "Fundamentos de la dirección de empresas", Eunsa, 1993.
- PETERS TOM, "Nuevas organizaciones en tiempos de caos", Deusto, Bilbao, 1995.
- PFEFFER, J., *Competitive advantage through people, Unleashing the power of the work force*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- ROBBINS ANTHONY, *Unlimited power*, Simon & Shuster, Nueva York, 1986.
- RODDERICK ANITA, "Cuerpo y alma. La polémica historia de la creadora de The Body Shop", Ediciones B, Barcelona, 1992.
- RODRÍGUEZ PORRAS, JM, "El factor humano en la empresa", Ediciones Deusto, Bilbao, 1989.
- SHEERLE FEDERICO, "Satisfacción de empleados", Tesina UCEMA, Buenos Aires, 2001.
- VENTRICE CINDY, "La remuneración no es todo. Herramientas para lograr la satisfacción de los empleados", Empresa Activa, Barcelona, 2004.

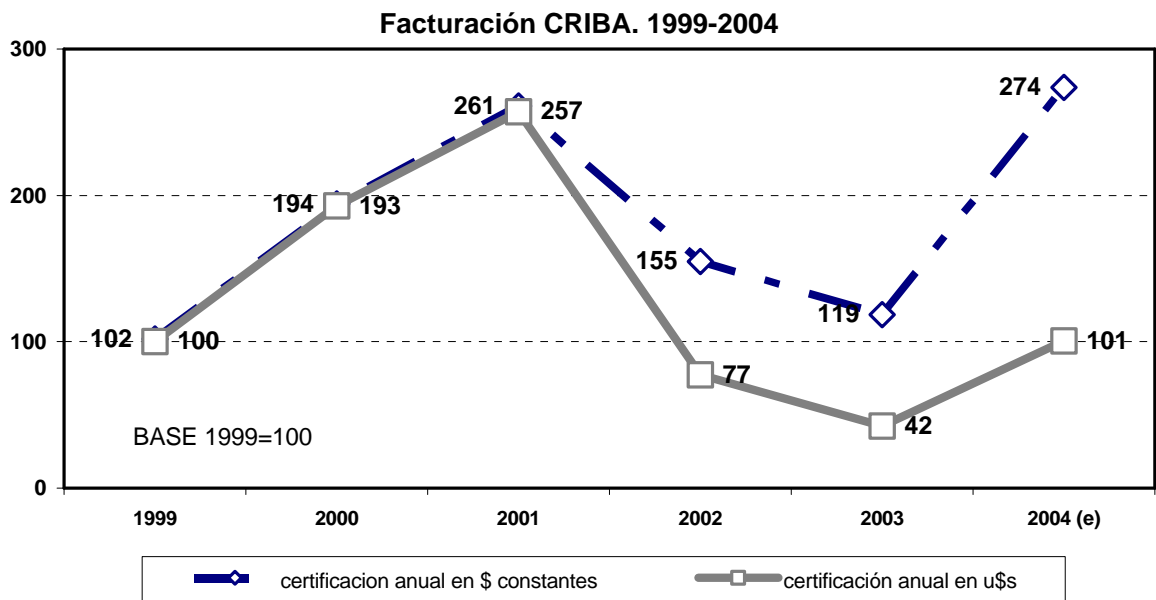
ANEXOS

ANEXO 1: Organigrama de CRIBA



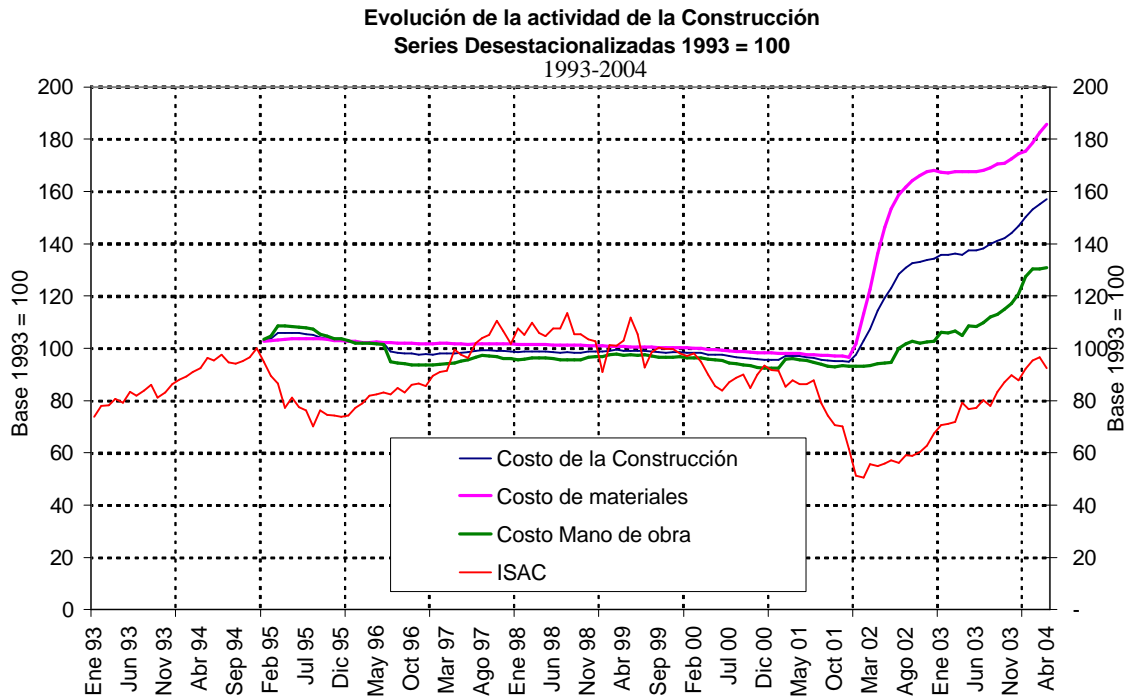
FUENTE: información interna de la empresa

ANEXO 2: Evolución de la facturación de la empresa.

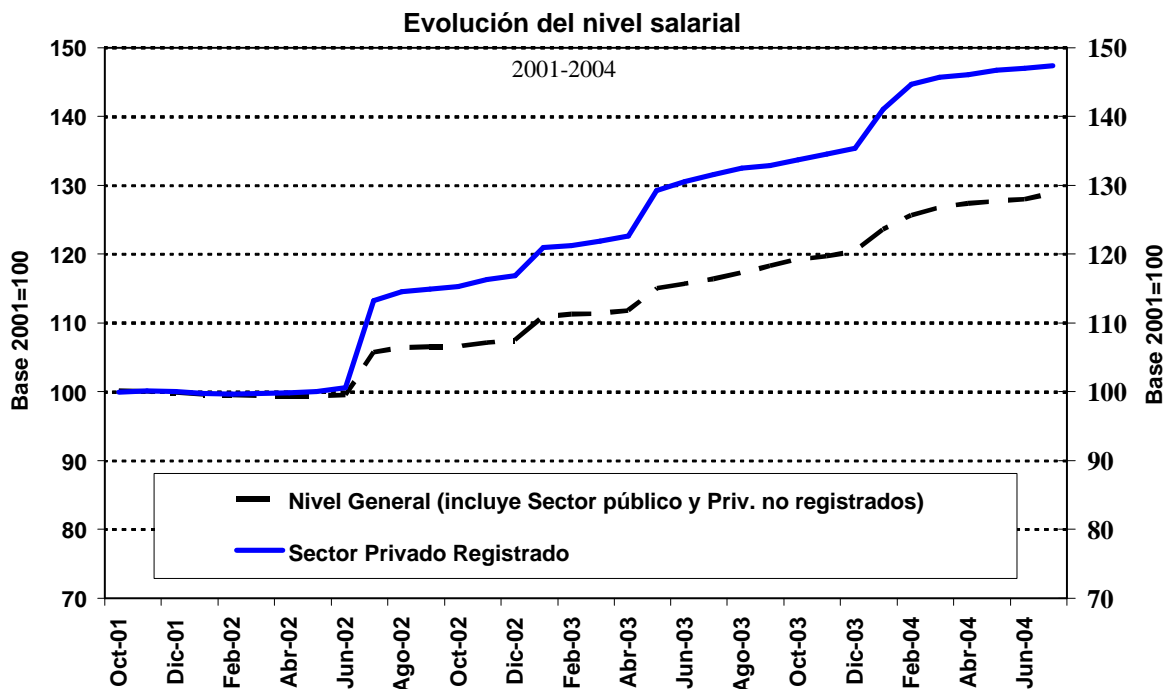


FUENTE: información interna de la empresa

ANEXO 3: Evolución de los costos de construcción



ANEXO 4: Evolución del nivel salarial



ANEXO 5: Carta de presentación de la encuesta de clima

Encuesta de opinión - Clima organizacional

Bienvenido/a a la encuesta de opinión de CRIBA. El propósito de la encuesta es que tenga la oportunidad de expresar ideas y opiniones sobre aspectos importantes de su trabajo. Como no hay respuestas correctas o incorrectas le pedimos una opinión basada en su experiencia cotidiana de trabajo.

Sus respuestas nos permitirán conocer como es el clima de trabajo en la empresa, ya que usted pasa buena parte del día en ella y conoce bien todo lo que allí sucede; por lo tanto, puede decirnos cómo es realmente el ambiente de trabajo.

Por favor responda de manera abierta y honesta, para permitirnos entender realmente sus puntos de vista y percepciones.

Nadie verá sus respuestas individuales. Las mismas serán tratadas anónimamente y con absoluta confidencialidad. La información será procesada en forma reservada por personal independiente que presentará las respuestas en forma agrupada.

Responder el cuestionario le llevará sólo unos minutos. Usted recibirá un sobre conteniendo la encuesta y un sobre en blanco para devolver la misma. Una vez respondida, introdúzcala en el sobre en blanco y deposítela en la urna habilitada. Es importante que no escriba su nombre en el formulario de la encuesta ni en el sobre. La urna será abierta sólo después de que todos hayan entregado sus respuestas.

Muchas gracias por su tiempo y su valioso feedback.

ANEXO 6: Cuestionario de la encuesta de clima

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:

desacuerdo	Completamente en	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 el 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
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
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	
Oportunidades de progreso profesional	
Beneficios sociales	
Buen clima de trabajo	
Actualización profesional	
Pertenecer a una empresa exitosa	
Participar en la toma de decisiones	
Calidad de vida laboral	
La capacidad de la empresa para mantenerme motivado	
Desafío profesional de las tareas que realizo	
Trabajar en una importante Organización	
Otras (especificar):.....	
No sé, no me lo pregunté	

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.

ANEXO 7: Guía para entrevistas

Se detalla en este anexo la guía de referencia utilizada en las entrevistas con los directivos de Recursos Humanos y el Director General para recabar información adicional a la generada en las encuestas. Los temas sobre los cuales se interrogó fueron:

- Información General sobre la empresa y sus recursos humanos: dotación actual y su evolución en el tiempo, grado de profesionalización, nivel de rotación del personal, estructura de la organización y organigrama, evolución del nivel salarial, y programas de seguridad e higiene en el trabajo.
- Dados los siguientes procesos que caracterizan a la gestión de los recursos humanos: selección de personal; capacitación; eficacia y eficiencia; métodos de selección y retención de clientes; referencia de nuevos empleados; capacidad de referencia de nuevos clientes. ¿Es aplicado alguno en CRIBA? ¿De qué forma? ¿Formal o informalmente?

- Según su criterio, ¿considera que los empleados con mayor antigüedad contribuyen más a obtener resultados positivos? ¿En qué medida se busca que empleados con experiencia trabajen junto a empleados sin experiencia?
- Información referente al proceso de reclutamiento de personal: ¿Existe un proceso formal de selección de personal? ¿Se considera en la selección talentos naturales, adquiridos, actitud, capacidad y potencial de aprendizaje, pasión personal por la tarea, carisma, y autoestima?
- Aspectos referentes a la política de compensaciones del personal: ¿Conoce la dirección como es la percepción general de la compensación monetaria en relación con los valores de la competencia y el mercado?
- Información sobre políticas de comunicación ¿Existe una definición de misión, visión y valores de CRIBA? ¿Se difunde entre los empleados? ¿Es compartida por ellos?

ANEXO 8: Resultados encuesta

Pregunta	Indicador	Prom. Rtas. ⁽¹⁾	Desvío Standard
1. En mi empresa se cubren las vacantes dando oportunidades a las personas con mejor predisposición a la tarea	Actitud	3.1	1.16
2. La mayoría de la gente en nuestra empresa hace “hasta lo imposible” con tal de entregar un buen trabajo a sus clientes.	Actitud	3.6	1.30
3. La empresa ofrece un adecuado ambiente físico de trabajo	Ambiente	4.0	0.85
4. Me siento cómodo en mi grupo de trabajo	Ambiente	4.1	0.86
5. Trabajo una cantidad de horas adecuada	Ambiente	2.9	1.33
6. En la empresa siempre tratamos a los demás con respeto.	Ambiente	3.9	1.15
7. El ambiente de trabajo en esta empresa es agradable y divertido.	Ambiente	3.2	1.20
8. Tengo una buena relación con mis jefes	Ambiente	4.1	1.20
9. Si lo necesito, tengo la posibilidad de acceder a cualquier persona de mi empresa	Comunicación	4.4	0.88
10. Aquí existen buenas oportunidades para desarrollarme profesionalmente	Motivaciones M2 y M3	3.2	1.30

11. Mi gerente es más un instructor que un jefe.	Liderazgo	2.8	1.70
12. En este lugar existe plena confianza en la gerencia de la empresa.	Confianza	3.3	1.45
13. Considero que la empresa aprovecha mis capacidades	Contribución	3.5	0.90
14. En mi empresa se cubren las vacantes dando oportunidades a las personas con mayores capacidades	Contribución	2.7	1.36
15. Mi empresa se ocupa de la estabilidad laboral del personal	Estímulos	3.3	1.40
16. NO Sería importante contar con un sistema de evaluación de desempeño ⁽²⁾	Estímulos	1.9	1.16
17. Me animan directamente a compartir nuevas ideas y a hacer sugerencias para mejorar nuestro trabajo.	Estímulos	3.1	1.18
18. En la empresa se fomenta que aprendamos y desarrollemos nuevas habilidades.	Liderazgo	2.6	1.10
19. Habitualmente recibimos reconocimiento o elogios por el trabajo bien hecho	Estímulos	2.7	1.20
20. Me gustaría que nos organizáramos para realizar alguna actividad como forma de relacionarnos más	Estímulos	3.8	1.17
21. Tenemos oportunidades de capacitación de alta calidad para mejorar nuestras habilidades.	Capacitación	1.8	1.15
22. La empresa me ha brindado la capacitación necesaria para desempeñarme bien en mi trabajo.	Capacitación	2.1	1.08
23. Los directivos de mi empresa cuidan el clima de trabajo	Liderazgo	2.6	1.23
24. Los directivos de mi empresa favorecen las comunicaciones entre el personal, y entre los diferentes sectores	Liderazgo	2.8	1.23
25. La gerencia de nuestra empresa ha logrado fomentar el compromiso del personal	Liderazgo	3.4	1.28
26. La gerencia se conduce de acuerdo con los valores y la filosofía general de la empresa: practican lo que predicán.	Liderazgo	3.1	1.37
27. La gerencia logra que todos en la empresa den lo mejor de sí.	Liderazgo	3.1	1.24
28. En términos de estrategia, sé exactamente lo que mi empresa está tratando de lograr.	Liderazgo	3.3	1.14
29. Comparada con el mercado (misma actividad y dimensión de empresa), mi remuneración me resulta adecuada	Motivación M1	2.3	1.09
30. Los que más contribuyen al éxito general de la empresa son los que reciben más a cambio.	Motivación M1	2.3	1.40
31. Estoy satisfecho con la tarea que realizo	Motivaciones M2 y M3	3.9	1.08
32. Mi trabajo me da grandes satisfacciones, siento que logro cosas que me importan.	Motivaciones M2 y M3	3.6	1.16
33. La mayor parte del trabajo que se me asigna es más desafiante que repetitivo.	Motivaciones M2 y M3	3.4	0.92
34. En el trabajo tengo la oportunidad de hacer lo que	Contribución	3.4	1.05

mejor sé hacer.			
35. Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo	Estímulos	3.1	1.22
36. Estoy orgulloso de pertenecer a mi empresa	Motivaciones M2 y M3	3.9	1.34
37. Mi empresa tiene una buena presencia e imagen en la comunidad	Motivaciones M2 y M3	4.0	0.92
38. Estoy orgulloso de los productos y servicios que mi empresa brinda a los clientes	Motivaciones M2 y M3	3.9	1.04
39. En mi sector trabajamos en equipo	Trabajo en Equipo	4.1	0.89
40. Las reuniones de equipo me resultan productivas	Trabajo en Equipo	3.6	1.30
41. En términos generales estoy satisfecho con trabajar en CRIBA	Satisfacción	4.1	0.89
Total		3.3	1.33

NOTAS: (1) Recordar que está en base a una escala donde 1 significa poco satisfecho y 5 muy satisfecho.
(2) Esta pregunta se reformuló para hacer posible el análisis de satisfacción general. La pregunta original era: “Sería importante contar con un sistema de evaluación de desempeño”, y el promedio de las respuestas fue de 4.1.

ANEXO 9: Metodología de cálculo de satisfacción y retención de empleados

La satisfacción de cada empleado se calculó como el promedio lineal entre:

- Resultado de la pregunta 41: “En términos generales estoy satisfecho con trabajar en CRIBA”.
- Promedio de las respuestas 1 a 40.

Y se asumió que la satisfacción es alta si el valor resultante es mayor a 3.

Por ejemplo, si un empleado respondió que está completamente de acuerdo a la pregunta 41 (valor asignado = 5); y el promedio de los valores asignados a las respuestas 1 a 41 fue de 4; el nivel de satisfacción es de 4.5 y decimos que es alto.

La retención de cada empleado se midió como el promedio ponderado entre:

- Resultado de la pregunta 10: “Aquí existen buenas oportunidades para desarrollarme profesionalmente”:
- Resultado de la pregunta 15: “Mi empresa se ocupa de la estabilidad laboral del personal”.

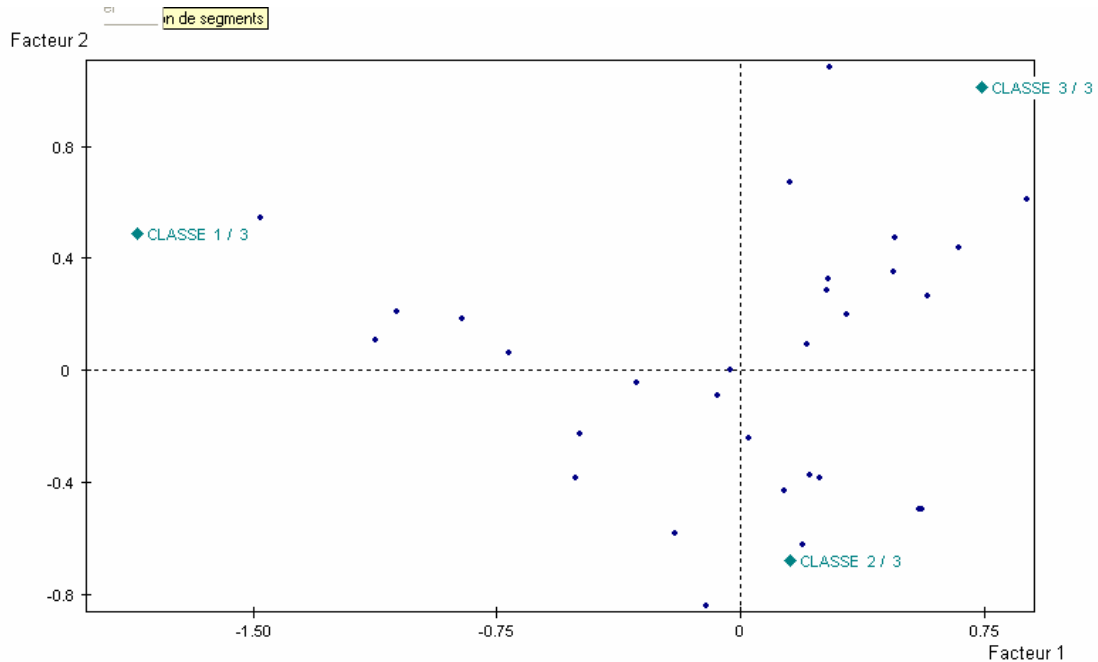
– Resultado de la pregunta 42: “Motivos por los que trabaja en la empresa”³².

Siendo la ponderación: 25% para las preguntas 10 y 15; y 50% para la restante. Al igual que en el caso anterior se asumió que la retención es alta cuando el valor es mayor a 3.

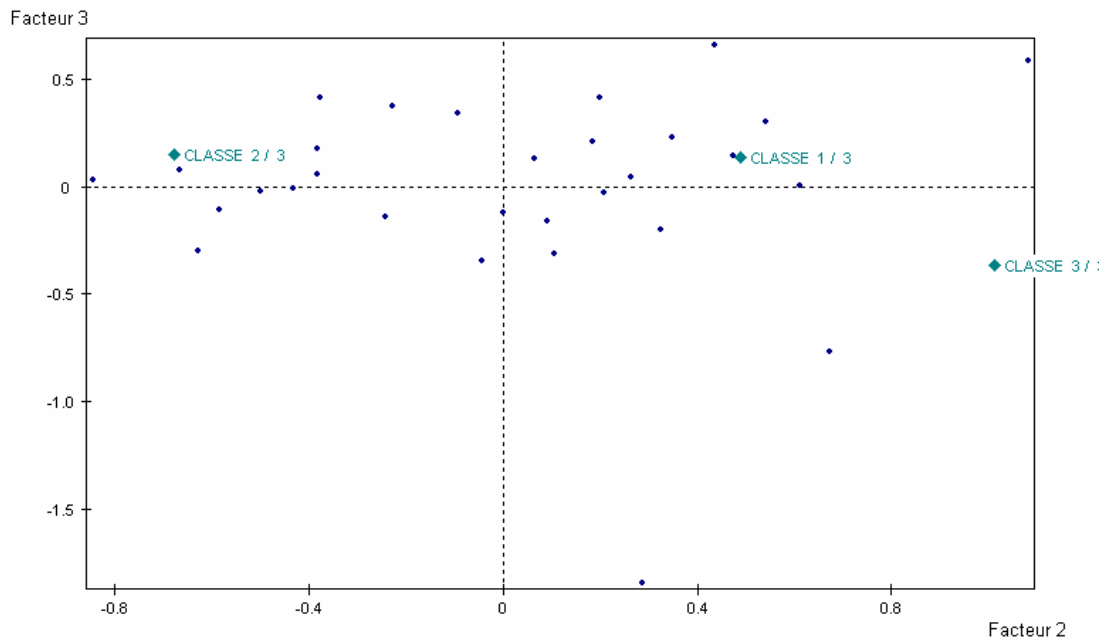
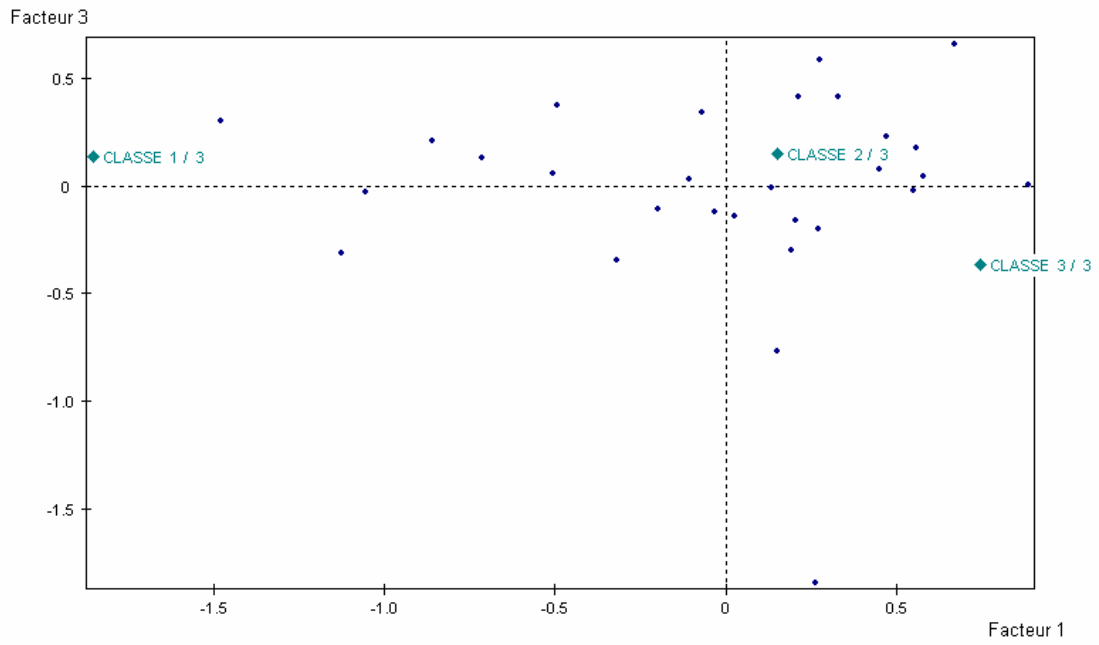
Por ejemplo, si un empleado respondió que está completamente en desacuerdo a las preguntas 10 y 15 (valor asignado = 1); y por las respuestas a la pregunta 42 o los comentarios no se pudo inducir que la retención es baja (valor asignado = 5). Tendrá un promedio asignado de 3 ($1 \times 25\% + 1 \times 25\% + 5 \times 50\%$) y se concluye que tiene una baja retención.

ANEXO 10: Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples (AFCM)

A continuación se presenta el mapa de los entrevistados, los grupos en los que fueron agrupados junto a sus características distintivas y las definiciones de los tres ejes factoriales utilizados para el análisis de la información.



³² Al no poder asignar un valor determinado a cada una de los motivos, se asumió un valor de 5 para todas las respuestas salvo para los que por sus comentarios pudimos determinar que el nivel de retención es bajo, a los que se asignó un puntaje de 1.



Interpretación del perfil de cada grupo.

CLASSE 1 / 3

V.TEST	PROBA	Porcentajes			Rtas.	Preguntas	ID.	POIDS
		cla/mod	mod/cla	global				
				16.1				5
3.60	0	100.0	80.0	12.9	4	22. La empresa me ha brindado la capacitación necesaria para desempeñarme bien en mi trabajo.	LA04	4
3.60	0	100.0	80.0	12.9	5	27. La gerencia logra que todos en la empresa den lo mejor de sí.	LA05	4
3.60	0	100.0	80.0	12.9	Menos de 30 años	Edad	ED01	4
3.17	0.001	80.0	80.0	16.1	Menos de 1 año	Antigüedad en la empresa	AN01	5
2.97	0.001	50.0	100.0	32.3	5	3. La empresa ofrece un adecuado ambiente físico de trabajo	LA05	10
2.84	0.002	100.0	60.0	9.7	5	23. Los directivos de mi empresa cuidan el clima de trabajo	LO05	3
2.84	0.002	100.0	60.0	9.7	5	24. Los directivos de mi empresa favorecen las comunicaciones entre el personal, y entre los diferentes sectores	LO05	3
2.84	0.002	100.0	60.0	9.7	5	7. El ambiente de trabajo en esta empresa es agradable y divertido.	EL05	3
2.84	0.002	100.0	60.0	9.7	5	26. La gerencia se conduce de acuerdo con los valores y la filosofía general de la empresa: practican lo que predicán.	LA05	3
2.84	0.002	66.7	80.0	19.4	5	25. La gerencia de nuestra empresa ha logrado fomentar el compromiso del personal	LA05	6
2.60	0.005	41.7	100.0	38.7	5	6. En la empresa siempre tratamos a los demás con respeto.	EN05	12
2.60	0.005	41.7	100.0	38.7	5	8. Tengo una buena relación con mis jefes	TE05	12

CLASSE 2 / 3

V.TEST	PROBA	Porcentajes			Rtas.	Preguntas	ID.	POIDS
		cla/mod	mod/cla	global				
				54.8				17
3.33	0	100.0	58.8	32.3	2	21. Tenemos oportunidades de capacitación de alta calidad para mejorar nuestras habilidades.	TE02	10
2.40	0.008	90.0	52.9	32.3	3	40. Las reuniones de equipo me resultan productivas	LA03	10

CLASSE 3 / 3

V.TEST	PROBA	Porcentajes			Rtas.	Preguntas	ID.	POIDS
		cla/mod	mod/cla	global				
				29.0				9
3.97	0	69.2	100.0	41.9	1	21. Tenemos oportunidades de capacitación de alta calidad para mejorar nuestras habilidades.	TE01	13
3.19	0.001	85.7	66.7	22.6	1	22. La empresa me ha brindado la capacitación necesaria para desempeñarme bien en mi trabajo.	LA01	7
3.18	0.001	100.0	55.6	16.1	1	5. Trabajo una cantidad de horas adecuada	TR01	5
2.80	0.003	75.0	66.7	25.8	2	35. Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo	ME02	8
2.65	0.004	100.0	44.4	12.9	1	14. En mi empresa se cubren las vacantes dando oportunidades a las personas con mayores	EN01	4
2.47	0.007	66.7	66.7	29.0	2	24. Los directivos de mi empresa favorecen las comunicaciones entre el personal, y entre los	LO02	9
2.45	0.007	58.3	77.8	38.7	4	3. La empresa ofrece un adecuado ambiente físico de trabajo	LA04	12

Interpretación de los ejes factoriales

DESCRIPCION FACTEUR 1 PAR LES MODALITES ACTIVES

ID.	V.TEST	Respuesta	Pregunta	POIDS	NUMERO
LO05	-3.88	5	24. Los directivos de mi empresa favorecen las comunicaciones entre el personal, y entre los diferentes sectores	3	1
LA05	-3.84	5	27. La gerencia logra que todos en la empresa den lo mejor de sí.	4	2
LA04	-3.84	4	22. La empresa me ha brindado la capacitación necesaria para desempeñarme bien en mi trabajo.	4	3
LO05	-3.6	5	23. Los directivos de mi empresa cuidan el clima de trabajo	3	4
LA05	-3.58	5	25. La gerencia de nuestra empresa ha logrado fomentar el compromiso del personal	6	5
EL05	-3.51	5	7. El ambiente de trabajo en esta empresa es agradable y divertido.	3	6
TE05	-3.36	5	8. Tengo una buena relación con mis jefes	12	7
MI05	-3.33	5	32. Mi trabajo me da grandes satisfacciones, siento que logro cosas que me importan.	7	8
15_	-3.32	sin responder	14. En mi empresa se cubren las vacantes dando oportunidades a las personas con mayores capacidades	2	9
MI05	-3.25	5	11. Mi gerente es más un instructor que un jefe.	5	10
TE05	-3.23	5	21. Tenemos oportunidades de capacitación de alta calidad para mejorar nuestras habilidades.	2	11
LA05	-3.23	5	26. La gerencia se conduce de acuerdo con los valores y la filosofía general de la empresa: practican lo que predicán.	3	12
EN05	-3.14	5	28. En términos de estrategia, sé exactamente lo que mi empresa está tratando de lograr.	5	13
EN05	-3.12	5	41. En términos generales estoy satisfecho con trabajar en CRIBA	10	14
EN04	-3.12	4	18. En la empresa se fomenta que aprendamos y desarrollemos nuevas habilidades.	4	15
EN05	-3.09	5	39. En mi sector trabajamos en equipo	14	16
ES05	-3.02	5	36. Estoy orgulloso de pertenecer a mi empresa	12	17
LA05	-2.93	5	3. La empresa ofrece un adecuado ambiente físico de trabajo	10	18
CO04	-2.87	4	13. Considero que la empresa aprovecha mis capacidades	12	19
BU01	-2.82	1	Buen clima de trabajo	16	20
EN05	-2.78	5	18. En la empresa se fomenta que aprendamos y desarrollemos nuevas habilidades.	2	21
ES05	-2.75	5	31. Estoy satisfecho con la tarea que realizo	11	22
OP01	-2.63	1	Oportunidades de progreso profesional	11	23
CO05	-2.62	5	29. Comparada con el mercado (misma actividad y dimensión de empresa), mi remuneración me resulta adecuada	1	24
EN05	-2.6	5	6. En la empresa siempre tratamos a los demás con respeto.	12	25
ZONE CENTRALE					
LA04	2.04	4	3. La empresa ofrece un adecuado ambiente físico de trabajo	12	238
LA01	2.04	1	22. La empresa me ha brindado la capacitación necesaria para desempeñarme bien en mi trabajo.	7	239
AQ02	2.08	2	10. Aquí existen buenas oportunidades para desarrollarme profesionalmente	5	240
LA03	2.1	3	27. La gerencia logra que todos en la empresa den lo mejor de sí.	12	242
TR02	2.1	2	5. Trabajo una cantidad de horas adecuada	10	243
TE01	2.16	1	21. Tenemos oportunidades de capacitación de alta calidad para mejorar nuestras habilidades.	13	244
EN03	2.18	3	34. En el trabajo tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.	13	245
HA02	2.34	2	19. Habitualmente recibimos reconocimiento o elogios por el trabajo bien hecho	10	246
ME02	2.38	2	35. Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo	8	247
LA02	2.43	2	2. La mayoría de la gente en nuestra empresa hace "hasta lo imposible" con tal de entregar un buen trabajo a sus clientes.	5	248
EN03	2.51	3	12. En este lugar existe plena confianza en la gerencia de la empresa.	7	249
EN03	2.51	3	41. En términos generales estoy satisfecho con trabajar en CRIBA	5	250
TE04	2.54	4	8. Tengo una buena relación con mis jefes	15	251
LO02	2.64	2	24. Los directivos de mi empresa favorecen las comunicaciones entre el personal, y entre los diferentes sectores	9	253
CO02	2.75	2	29. Comparada con el mercado (misma actividad y dimensión de empresa), mi remuneración me resulta adecuada	11	254
LO02	2.93	2	23. Los directivos de mi empresa cuidan el clima de trabajo	12	256
EL03	3.11	3	7. El ambiente de trabajo en esta empresa es agradable y divertido.	15	257
PAR LES MODALITES ILLUSTRATIVES					
ID.	V.TEST	Respuesta	Pregunta	POIDS	NUMERO
ED01	-3.84	Menos de 30	Edad	4	1
AN01	-3.7	Menos de 1 año	Antigüedad en la empresa	5	2
ZONE CENTRALE					
SE05	2	sin responder	Sexo	6	56
NI05	2	sin responder	Nivel de estudios	6	57
ED05	2	sin responder	Edad	6	58

DESCRIPCION FACTEUR 2
PAR LES MODALITES ACTIVES

ID.	V.TEST	Respuesta	Pregunta	POIDS	NUMERO
LA03	-3.41	3	40. Las reuniones de equipo me resultan productivas	10	2
MI03	-3.21	3	11. Mi gerente es más un instructor que un jefe.	5	3
LO03	-3.09	3	23. Los directivos de mi empresa cuidan el clima de trabajo	9	4
TE02	-2.98	2	21. Tenemos oportunidades de capacitación de alta calidad para mejorar nuestras habilidades.	10	5
LA03	-2.9	3	26. La gerencia se conduce de acuerdo con los valores y la filosofía general de la empresa: practican lo que predicán.	6	6
LO03	-2.73	3	24. Los directivos de mi empresa favorecen las comunicaciones entre el personal, y entre los diferentes sectores	11	7
PE01	-2.7	1	Pertenecer a una empresa exitosa	10	8
CO03	-2.43	3	29. Comparada con el mercado (misma actividad y dimensión de empresa), mi remuneración me resulta adecuada	10	9
LA01	-2.39	1	La capacidad de la empresa para mantenerme motivado	3	10
SE04	-2.32	4	16. Sería importante contar con un sistema de evaluación de desempeño	8	11
SI04	-2.23	4	9. Si lo necesito, tengo la posibilidad de acceder a cualquier persona de mi empresa	12	12
HA04	-2.21	4	19. Habitualmente recibimos reconocimiento o elogios por el trabajo bien hecho	7	13
EN03	-2.04	3	6. En la empresa siempre tratamos a los demás con respeto.	6	15

ZONE CENTRALE

MI01	2.07	1	15. Mi empresa se ocupa de la estabilidad laboral del personal	3	238
TR01	2.11	1	5. Trabajo una cantidad de horas adecuada	5	239
ME02	2.13	2	35. Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo	8	240
ME03	2.14	3	20. Me gustaría que nos organizáramos para realizar alguna actividad como forma de relacionarnos más	7	241
ES04	2.23	4	36. Estoy orgulloso de pertenecer a mi empresa	15	243
EN02	2.27	2	12. En este lugar existe plena confianza en la gerencia de la empresa.	2	244
LO02	2.29	2	24. Los directivos de mi empresa favorecen las comunicaciones entre el personal, y entre los diferentes sectores	9	245
LA01	2.38	1	22. La empresa me ha brindado la capacitación necesaria para desempeñarme bien en mi trabajo.	7	246
MI02	2.39	2	15. Mi empresa se ocupa de la estabilidad laboral del personal	1	247
LA01	2.39	1	27. La gerencia logra que todos en la empresa den lo mejor de sí.	1	248
LA01	2.41	1	26. La gerencia se conduce de acuerdo con los valores y la filosofía general de la empresa: practican lo que predicán.	2	250
EN05	2.46	5	39. En mi sector trabajamos en equipo	14	251
EN01	2.66	1	14. En mi empresa se cubren las vacantes dando oportunidades a las personas con mayores capacidades	4	252
LO01	2.79	1	23. Los directivos de mi empresa cuidan el clima de trabajo	2	254
LO01	2.79	1	24. Los directivos de mi empresa favorecen las comunicaciones entre el personal, y entre los diferentes sectores	2	255
TE01	3.01	1	21. Tenemos oportunidades de capacitación de alta calidad para mejorar nuestras habilidades.	13	256

PAR LES MODALITES ILLUSTRATIVES

ID.	V.TEST	Respuesta	Pregunta	POIDS	NUMERO
NI01	-3.17	Secundarios	Nivel de estudios	5	1
ED04	-2.69	50 y más	Edad	4	2
ZONE CENTRALE					
NI03	2.69	Universitarios	Nivel de estudios	14	59

DESCRIPCION FACTEUR 3
PAR LES MODALITES ACTIVES

ID.	V.TEST	Respuesta	Pregunta	POIDS	NUMERO
EN01	-4.24	1	1. En mi empresa se cubren las vacantes dando oportunidades a las personas con mejor predisposición a la tarea	2	1
9_	-4.24	sin responder	8. Tengo una buena relación con mis jefes	2	2
30_	-4.16	sin responder	29. Comparada con el mercado (misma actividad y dimensión de empresa), mi remuneración me resulta adecuada	1	3
LA01	-4.16	1	33. La mayor parte del trabajo que se me asigna es más desafiante que repetitivo.	1	4
41_	-4.16	sin responder	40. Las reuniones de equipo me resultan productivas	1	5
MI01	-3.52	1	15. Mi empresa se ocupa de la estabilidad laboral del personal	3	6
HA01	-3.26	1	19. Habitualmente recibimos reconocimiento o elogios por el trabajo bien hecho	4	7
LA04	-3.25	4	26. La gerencia se conduce de acuerdo con los valores y la filosofía general de la empresa: practican lo que predicán.	14	8
TR01	-3.22	1	5. Trabajo una cantidad de horas adecuada	5	9
8_	-2.76	sin responder	7. El ambiente de trabajo en esta empresa es agradable y divertido.	2	10
CO02	-2.51	2	13. Considero que la empresa aprovecha mis capacidades	3	11
ME03	-2.49	3	4. Me siento cómodo en mi grupo de trabajo	5	12
SE01	-2.44	1	16. Sería importante contar con un sistema de evaluación de desempeño	2	13
12_	-2.32	sin responder	11. Mi gerente es más un instructor que un jefe.	5	14
ME03	-2.26	3	17. Me animan directamente a compartir nuevas ideas y a hacer sugerencias para mejorar nuestro trabajo.	11	15
ES04	-2.2	4	38. Estoy orgulloso de los productos y servicios que mi empresa brinda a los clientes	20	16
EN03	-2.15	3	18. En la empresa se fomenta que aprendamos y desarrollemos nuevas habilidades.	12	17
LA03	-2.07	3	22. La empresa me ha brindado la capacitación necesaria para desempeñarme bien en mi trabajo.	7	19

ZONE CENTRALE

LA01	2.01	1	26. La gerencia se conduce de acuerdo con los valores y la filosofía general de la empresa: practican lo que predicán.	2	252
SE05	2.21	5	16. Sería importante contar con un sistema de evaluación de desempeño	14	254
HA02	2.23	2	19. Habitualmente recibimos reconocimiento o elogios por el trabajo bien hecho	10	255
TR02	2.33	2	5. Trabajo una cantidad de horas adecuada	10	256
LA02	2.4	2	25. La gerencia de nuestra empresa ha logrado fomentar el compromiso del personal	5	257

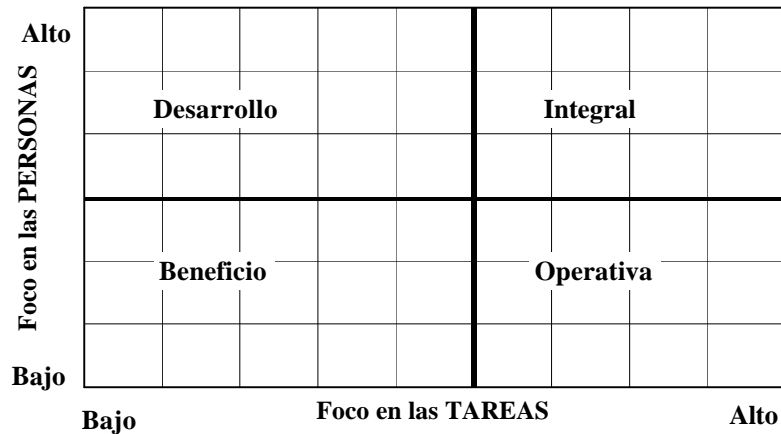
PAR LES MODALITES ILLUSTRATIVES

ID.	V.TEST	Respuesta	Pregunta	POIDS	NUMERO
AN04	-2	Más de 8 años	Antigüedad en la empresa	9	2

ZONE CENTRALE

ANEXO 11: Políticas posibles de capacitación

A continuación se presentan cuatro políticas posibles de capacitación con que cuenta una organización, en función de que el enfoque priorice los aspectos referidos a las tareas o a las personas.



Se desprende del gráfico que cuando la política de capacitación presenta un foco bajo tanto en la persona como en las tareas estaremos en presencia de una política de “beneficios”.

Si la empresa pone alto foco en las tareas y bajo foco en las personas, para una posición o persona determinada, su capacitación será “operativa” o técnica.

Si en cambio el foco está puesto principalmente en la persona y no tanto en las tareas específicas necesarias para dicho puesto, la política pasará a ser de “desarrollo” más que una mera capacitación.

Al hacer hincapié tanto en las tareas, como en las personas, la política podrá ser considerada como una política integral de desarrollo.

Es importante destacar que la empresa podrá posicionarse de distinta manera dentro de este cuadro según la jerarquía y el potencial de cada uno de los empleados.

Por otro lado, el plan de capacitación y desarrollo debería estar enfocado en comprender dos dimensiones:

Una dimensión organizacional, tendiente a convertirse en un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la organización. Debe tener en cuenta los principales desafíos y aspectos estratégicos de la organización para los próximos años.

Una dimensión individual, orientada a la expansión de las habilidades de cada uno de los empleados en función de sus responsabilidades futuras. Debe tratar de coordinar las necesidades organizacionales con las necesidades de desarrollo individual del staff de personal.