 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> Gestión de Servicios	<b>MADE</b>
--	---------------------------------------	-------------

TESINA

# **La motivación del empleado. Cómo mejorarla**


**Profesor:** Gerardo Heckmann

**Autores:**


- Milathianakis, Eduardo
- Novaczyk, Uriel
- Portas Esquivel, Juan Pablo

 <p><b>UCEMA</b></p>	<p>TESINA Gestión de Servicios</p>	<p><b>MADE</b></p>
---	--	--------------------

Página intencionalmente dejada en blanco

 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> <b>Gestión de Servicios</b>	<b>MADE</b>
--	--	-------------

Autorización de divulgación	4
Introducción	5
Marco conceptual	6
Motivaciones y estímulos	8
Metodología de Trabajo	13
Encuesta	13
Proceso de selección de encuestados	13
Descripción y análisis del proceso actual	15
La empresa	16
Entorno laboral y económico	16
Estructura de compensaciones	17
Remuneración Fija	18
Remuneración Variable	18
Análisis de la situación actual	20
Resultados	22
Conclusiones finales	27
Autocrítica – Aspectos a profundizar	29
Bibliografía	30
Anexo I - Encuesta	32
Anexo II – Glosario	37

 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> Gestión de Servicios	<b>MADE</b>
--	---------------------------------------	-------------

### **Autorización de divulgación**

SI autorizamos a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos la tesina de nuestra autoría correspondiente a la carrera cursada en esta institución.

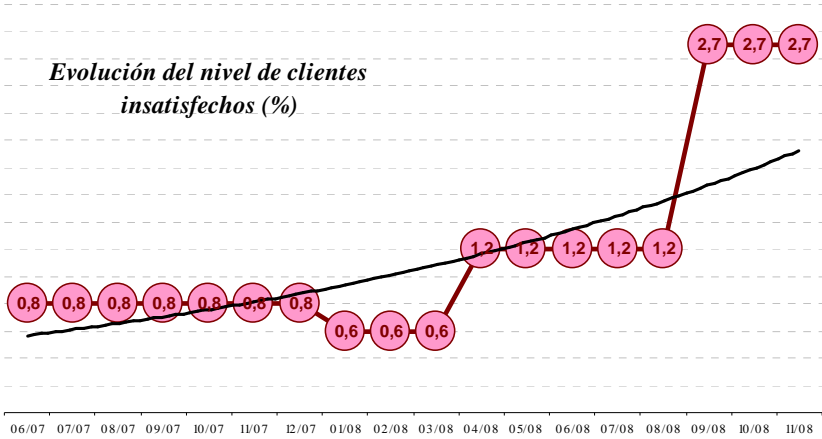
Eduardo Milathianakis  
DNI 24.929.778

Juan Pablo Portas Esquivel  
DNI 25.557.033


Uriel Novaczyk  
DNI 25.238.415

**Introducción**

El nivel de satisfacción de los clientes está estrechamente vinculado con el nivel de satisfacción del personal. En la empresa bajo análisis el nivel de insatisfacción de los clientes en los últimos meses viene en aumento.



Paralelamente se percibe un deterioro del clima laboral. El objetivo del presente trabajo es realizar una encuesta de satisfacción del personal, a fin de poder detectar áreas en conflicto y determinar un plan de acción para solucionar los mismos.

 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> Gestión de Servicios	<b>MADE</b>
--	---------------------------------------	-------------

## **Marco conceptual**

Durante las décadas del '70 y '80, los ejecutivos más importantes de las empresas líderes en servicio invertían su tiempo fijando objetivos de utilidad basados en el market share. Aún no lograban comprender que, en las nuevas economías de servicios, los empleados en contacto directo con los clientes y los clientes en sí mismos debían ser el centro de atención del negocio.

Asimismo, estas nuevas economías de servicios requerían técnicas de medición innovadoras, con el fin de realizar una estimación de la magnitud del impacto de cada acción en la satisfacción y lealtad de los empleados, y en la productividad de los productos y servicios ofrecidos. Como resultado final, los ejecutivos lograrían construir la satisfacción y lealtad de los clientes y estimar su correspondiente impacto en las ganancias y crecimientos de la empresa.

El modelo "Service Profit Chain", desarrollado para analizar el éxito de las empresas top en servicios, brindó la posibilidad de utilizar valores "duros" en mediciones "suaves", y ayudó a los empresarios a fijar nuevas inversiones para el desarrollo del servicio y niveles de satisfacción, para obtener un máximo impacto competitivo, incrementando la brecha entre las empresas líderes y sus competidores.

El modelo "Service Profit Chain" (fig. 1), establece relaciones entre las utilidades, lealtad de clientes, y la satisfacción, lealtad y productividad de los empleados.

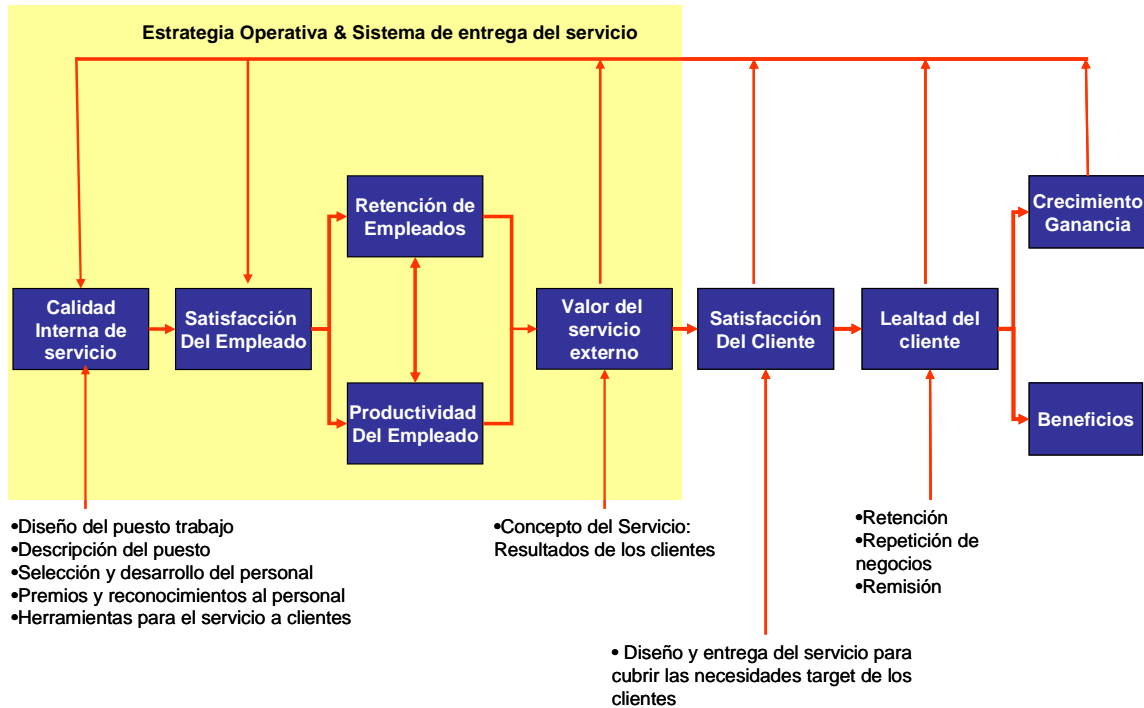


Fig. 1 Relaciones en el modelo *Service Profit Chain*

Como se puede observar en el diagrama, la relación entre los distintos eslabones de la cadena se puede presentar como sigue: Ganancia y Crecimiento son estimulados principalmente por la lealtad de los clientes, la cual es un resultado directo de la satisfacción de los clientes, que se encuentra directamente influenciada por el valor del servicio ofrecido por la empresa a los mismos. A su vez, este valor ofrecido está definido por la Productividad, Satisfacción y Lealtad de los empleados de la compañía. La Satisfacción de los empleados se genera principalmente de la alta calidad de los servicios de soporte y de políticas que permitan entregar resultados a los clientes.

Los directivos sueñan con empleados responsables que trabajen como si la empresa fuera suya, hombres y mujeres con iniciativa, satisfechos por haber dejado lo mejor de sí mismos en la jornada. El convencimiento de que se puede contar en la plantilla de las empresas con este tipo de personas, depende de que las compañías gestionen sus recursos humanos con un poco más de inteligencia.

***Motivaciones y estímulos***

Una parte sustancial de la satisfacción de los colaboradores se gana o pierde en el juego de percepciones y expectativas que se ocasionan durante el desarrollo de su trabajo. Para entender la subjetividad de las percepciones y expectativas de los colaboradores hay que seguir el rastro de los estímulos que reciben por parte de la empresa y entender un poco más la caja negra con la que filtran, interpretan y reaccionan a los estímulos que reciben (Fig.2). Para influir en los comportamientos hay que adentrarse en el autoconcepto de motivación y estímulo, el cual está compuesto por el conjunto de certezas sobre uno y sobre su mundo cercano que se guarda en la parte más profunda de la memoria.

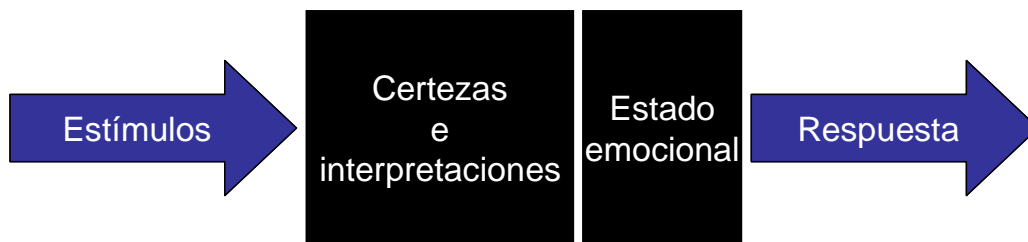



Fig. 2 La caja negra que influye en el comportamiento

Para tener empleados satisfechos es casi imprescindible que éstos se sientan bien con su trabajo, sus jefes, colegas y clientes. El sentirse bien o mal contiene un fuerte componente emocional, determinado por estímulos externos, por la calidad de los estímulos internos y por los filtros e interpretaciones que se aplican a las percepciones del mundo exterior.

El problema que se plantea es qué tipo de estímulos necesita recibir de la empresa una persona con una **caja negra** normal para estar habitualmente satisfecha con su trabajo. Para ello, se definirá una ecuación de valor de los empleados cuyo resultado, cuanto más alto sea, más asegurada estará la satisfacción de los empleados y viceversa. En el numerador se encuentra el valor percibido por el empleado a partir de una serie de familias de motivos que puede aportar la empresa denominadas **M1, M2 y M3**. En el denominador



 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> Gestión de Servicios	<b>MADE</b>
--	---------------------------------------	-------------

se representa el esfuerzo percibido, tanto físico como emocional, que le supone realizar el trabajo, como puede observarse en el esquema adjunto:


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

La ecuación sugiere que, para gestionar la satisfacción de los empleados, se deberán entender los estímulos que se dan en la empresa desde la perspectiva del valor subjetivo que crean y del esfuerzo subjetivo que se percibe por parte de los colaboradores. Para entender el valor subjetivo creado por los estímulos externos acudiremos a la teoría desarrollada por el profesor del IESE, Juan Antonio Pérez López<sup>1</sup>:

- **M1: Motivación del Trueque.** Básicamente es la motivación monetaria.
- **M2: Motivación del profesional.** Relacionada con la necesidad humana de aprender, tanto temas técnicos como de gestión interpersonal, de tener bajo control las tareas que uno realiza y de que éstas sean atractivas.
- **M3: Motivación del buen samaritano o la del voluntariado.** Está vinculada con el impacto que tiene un trabajo bien realizado, no desde el punto de vista de una recompensa del tipo económico, sino por el placer que el trabajo cause un buen impacto en otras personas.

---

<sup>1</sup> Pérez López, Juan Antonio, Fundamentos de la dirección de empresas, Eunsa, 1993.


 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> Gestión de Servicios	<b>MADE</b>
--	---------------------------------------	-------------

Como complemento de la teoría de los tres estímulos presentada, actualmente se ha desarrollado una nueva teoría (HBR) de la motivación de los empleados, en la que se establece que las personas están guiadas por cuatro necesidades básicas o directrices emocionales, las cuales son producto de nuestra herencia evolutiva. Estas directrices se pueden resumir como sigue:

- **Adquisición** (Acquire): Obtención de bienes escasos, incluyendo intangibles como posiciones sociales.
- **Relacional** (Bond): Las distintas formas de conexiones individuales o grupales.
- **Comprensión** (Comprehend): Satisfacción de nuestras curiosidades y el dominio del entorno que nos rodea.
- **Defensa** (Defend): Protección de amenazas externas y la promoción de justicia.

Dado que cada una de las cuatro directrices está íntimamente conectada en nuestro cerebro, el nivel de satisfacción de cada una impacta directamente en nuestras emociones y transitivamente en nuestro comportamiento. Con el objetivo de comprender la aplicación de estos conceptos dentro del entorno corporativo, profundizaremos acerca de cómo funciona cada uno.

- **Adquisición.** Todos tendemos a adquirir bienes escasos que incrementan nuestro bienestar. Experimentamos placer cuando los mismos son obtenidos y frustración cuando no los conseguimos. Esta directriz no aplica solamente a bienes físicos como comida, ropa, casa, etc., sino también a experiencias como viajes o entretenimientos, sin dejar de tener en cuenta mejoras sociales asociadas a un ascenso, obtener una nueva oficina, etc. No obstante, esta directriz tiende a ser relativa, dado que existe una tendencia a comparar lo que uno posee con lo que tienen otros, además del factor de “insaciabilidad”, que implica siempre querer más de lo que se tiene. Lo anterior explica por qué los empleados se preocupan no sólo por su paquete de compensaciones, sino también por el que obtienen sus compañeros, poniendo de manifiesto lo difícil que es imponer techos salariales.

 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> <b>Gestión de Servicios</b>	<b>MADE</b>
--	--	-------------

- **Relacional.** Dentro del mundo animal, sólo los humanos extendemos más allá de nuestras familias y parientes las relaciones colectivas como ser en la empresa, asociaciones, etc. Cuando se consigue alcanzar este aspecto relacional, el resultado tiene una fuerte connotación emocional positiva como ser el amor y la caridad, mientras que en caso contrario, el resultado se torna negativo, que puede ser asociado a sentimientos de soledad. En el ámbito laboral, dicha directriz está asociada con un incremento notable en la motivación de los empleados y con el orgullo de pertenecer a una organización, así como una pérdida de moral cuando la institución los traiciona. Esto explica por qué los empleados encuentran difícil desligarse de sus divisiones o silos funcionales, la gente se vincula muy fuertemente a sus grupos más cercanos. También es verdad que las distintas formas de ligarse dentro de los grandes grupos a veces hace que los empleados se preocupen más por la organización que de los propios grupos a los cuales pertenecen.
- **Comprensión.** En el lugar de trabajo, esta directriz se encuentra asociada al deseo de realizar una contribución significativa. Los empleados son motivados por trabajos que le brinden desafíos y les permitan crecer y aprender, mientras que en contraposición se desmotivan cuando sus tareas se vuelven monótonas o los conducen a un callejón sin salida. Los empleados más talentosos que se sientan desmotivados, por lo general abandonan las compañías en busca de nuevos desafíos.
- **Defensa.** Todos naturalmente nos defendemos frente a amenazas externas, ya sea a nosotros mismos, nuestra propiedad, familia, amigos, ideas o creencias. Esta directiva está arraigada en el reflejo natural de los animales de “pelea o huye”. En los seres humanos, esta respuesta se manifiesta no ya como un comportamiento agresivo o defensivo, sino como la búsqueda de crear instituciones que promuevan la justicia, con objetivos e intenciones claras y que permitan a la gente expresar libremente sus ideas y opiniones. Satisfacer dicha directriz converge a sentimientos de seguridad y confianza, y en caso contrario genera emociones tales como miedo y

resentimiento. Un factor adicional dentro de esta directriz dice mucho acerca de la resistencia de las personas a cambiar.

Cada una de esta cuatro directrices es independiente, no pueden ser ordenadas jerárquicamente o sustituidas uno por otra. Profundizando nuestro análisis vemos que ambos modelos pueden complementarse de la siguiente manera:

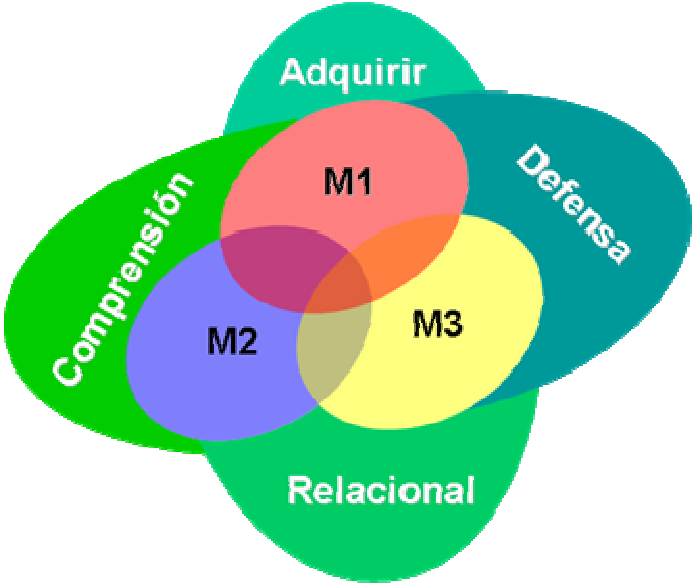



Fig. 3 Complementariedad de ambos modelos motivacionales

 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> Gestión de Servicios	<b>MADE</b>
--	---------------------------------------	-------------

## **Metodología de Trabajo**

### *Encuesta*


Con el objetivo de poder interpretar correctamente la visión de los empleados acerca de su situación actual dentro de la empresa, y en consecuencia poder delinear parámetros acerca del clima laboral, desarrollamos una encuesta que gira sobre los ejes del M1 (Aspectos Remunerativos), M2 (Satisfacción respecto de la empresa / sector) y M3 (Reconocimiento de los logros obtenidos).

La estructura de la mencionada encuesta es la siguiente:

- Presentación de los objetivos de la encuesta
- Set de entre 7 y 10 afirmaciones en las cuales el encuestado tendrá que elegir su nivel de satisfacción en una escala del 1 al 5 donde 1 significa “Totalmente Insatisfecho” y 5 “Totalmente Satisfecho”
- Obtención de los 3 atributos MÁS importantes
- Obtención de los 3 atributos MENOS importantes
- Nivel de satisfacción general representado en una escala de 1 a 10
- Espacio abierto para escribir sugerencias con el objetivo de aumentar la satisfacción en cada eje
- Información básica acerca del encuestado (opcional)
- Agradecimiento.

### *Proceso de selección de encuestados*

El alcance del estudio se circunscribe a empleados actuales con más de 6 meses de antigüedad y ex empleados con no más de 6 meses de desvinculación de la empresa, con posiciones jerárquicas que van desde analistas hasta gerentes, correspondientes a áreas no operativas, es decir áreas administrativas, comerciales e industriales, sin incluir en esta última a empleados dentro de convenio.

 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> <b>Gestión de Servicios</b>	<b>MADE</b>
--	--	-------------

La dotación actual del personal de la empresa correspondiente a las características mencionadas es de 320 empleados, mientras que los ex-empleados totalizan 32.

La selección de la muestra representativa sobre bases estadísticas fue llevada a cabo eligiendo los encuestados de cada una de las áreas mencionadas mediante un desarrollo de muestreo aleatorio, determinando una cantidad de encuestados primarios y una cantidad de empleados secundarios a ser encuestados en el caso de no obtener respuesta por parte de los empleados primarios.

El tamaño total de la muestra fue de 110 casos, distribuidos entre 88 empleados y 22 ex-empleados<sup>2</sup>, lo que brinda un nivel de confianza de 95% y 90% respectivamente, con un error máximo de estimación de 8,9% en el primer caso y un 10% en el segundo; lo que puede observarse en la tabla a continuación:


<b>Tipo de empleado</b>	<b>Tamaño muestral</b>	<b>Total población</b>	<b>Nivel de confianza</b>	<b>Error máximo estimación</b>
<b>Empleado actual</b>	88	320	95%	8,9%
<b>Ex-empleado</b>	22	32	90%	10,0%

<sup>2</sup> El total de ambas poblaciones es de 320 empleados y de 32 ex empleados  
El tamaño de muestra fue calculado de acuerdo al modelo de *Hair, Bush y Ortinau: "Investigación de Mercados. En un ambiente de información cambiante"*, Ed. McGraw-Hill, 2da. Edición 2005. El mismo establece que:

$$n = (Z_{B,NC}^2) \cdot \left( \frac{P \cdot Q}{e^2} \right)$$

Donde:

- $Z_{B,NC}$  = Valor Z estandarizado, asociado con el nivel de confianza
- $P$  = Estimado de la proporción de población esperada que tiene una característica deseada, basada en intuición o en información previa
- $Q$  =  $(1 - P)$  o el estimado de la proporción de población esperada no tiene la característica de interés
- $e$  = Nivel aceptable de tolerancia de error (enunciado en puntos de porcentaje)

 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> Gestión de Servicios	<b>MADE</b>
--	---------------------------------------	-------------


## Descripción y análisis del proceso actual

La empresa ha establecido un sistema de incentivos y compensaciones cuyos componentes se encuentran fuertemente relacionados entre sí. Los objetivos que se persiguen a través de esta modalidad de gestión pueden ser resumidos según lo observado a continuación:

- Minimización del costo laboral
- Remuneración diferencial en base a performance
- Retención basada en el atractivo generado por la alta proporción de remuneración variable, otorgada anualmente, dentro del salario total

El sistema puede ser representado mediante el siguiente esquema



 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> Gestión de Servicios	<b>MADE</b>
--	---------------------------------------	-------------

### ***La empresa***

Se trata de una empresa multinacional, presente en Argentina desde hace 25 años, con 320 empleados<sup>3</sup>, líder mundial en soluciones para el control y la gestión de la energía eléctrica, realizando la provisión con disponibilidad, fiabilidad, eficiencia y seguridad a todo tipo de aplicaciones en los mercados de la construcción, la industria y el hogar.

Cuenta con una planta de 35.000 m<sup>2</sup>, donde se fabrican productos que en un 50% se destinan a la exportación.

### ***Entorno laboral y económico***


Las empresas durante estos últimos años se han enfrentado a variables macroeconómicas muy volátiles, las cuales se pueden resumir como sigue:

- El capital humano se destruyó durante la crisis, menor cantidad de graduados universitarios principalmente en carreras industriales, y su recuperación es más lenta que la demanda del mercado.
- Más de dos tercios de la demanda laboral insatisfecha, de la cual el 65% corresponde a perfiles técnicos y profesionales.
- Mayor inflación para la clase media.
- Necesidad de las empresas de cubrir los perfiles vacantes con salarios superiores a los anteriores (ley de oferta y demanda).
- El porcentaje de desempleo global menor al 10%, sin embargo menos del 5% de los trabajadores con formación universitaria están desempleados, lo que equivale a una situación de pleno empleo del personal calificado.
- Alta rotación en puestos de trabajo técnicos.
- La mayor demanda está liderada por los sectores industriales, en especial autopartes, electrodomésticos, informática, petroleras y energéticas.

---

<sup>3</sup> 320 Empleados de estructura, más 430 empleados de convenio, Total: 750 empleados



 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> <b>Gestión de Servicios</b>	<b>MADE</b>
--	--	-------------

- Continúa la alta rotación: necesidad de atraer personal que ya está ocupado, para ello se deberá ofrecer mayor sueldo y mejores beneficios.
- Fuerte negociación sindical, logrando aumentos masivos salariales que oscilan entre el 20% y el 30%.
- Cambios de paradigma:
  - La duración promedio de una persona en un puesto es de 5 años, los profesionales actuales prevén varios ingresos y egresos durante su vida laboral, en tal sentido la identificación es con su propia carrera y no con las empresas.
  - Mayor facilidad para la reinserción laboral de profesionales de 50 años o más, ya que sumada a la falta de profesionales jóvenes, y de su compromiso con la empresa, cayó el supuesto de que la juventud era sinónimo de eficiencia.


### ***Estructura de compensaciones***

La empresa posee un esquema de compensaciones que abarca a la totalidad de los empleados, a excepción de los que se encuentran dentro del convenio colectivo de trabajo.

Este sistema está basado principalmente en dos aspectos que son percibidos por los empleados:

- Compensación Material
- Compensación de Naturaleza No Financiera.

La compensación material se encuentra instrumentada bajo un modelo de remuneración fija y variable, junto a una serie de beneficios que dependen de la jerarquía y la función del puesto en cuestión. Por otra parte, la compensación no financiera engloba todos los aspectos que tienden a establecer una cierta vinculación entre la empresa y el empleado, lo que busca generar una respuesta de tipo emocional por parte de este último y dificultar su replicabilidad en otras empresas.

 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> Gestión de Servicios	<b>MADE</b>
--	---------------------------------------	-------------

### ***Remuneración Fija***

El proceso de determinación de la remuneración fija comienza con una *encuesta de remuneraciones* llevada a cabo durante los meses de septiembre y octubre. Este relevamiento se encuentra a cargo de una prestigiosa consultora internacional, la cual releva información de 400 organizaciones de características comparables a la empresa bajo análisis.

El resultado de esta encuesta determina los valores máximos, mínimos y promedios de remuneración correspondientes a cada banda salarial (sistema de grading).


En segunda instancia, cada manager determina y evalúa las competencias requeridas y demostradas por sus colaboradores en sus respectivos puestos de trabajo, en un procedimiento denominado Revisión Individual de Competencias, que tiene lugar hacia finales de cada año. Finalmente, y teniendo en cuenta las restricciones presupuestarias como tercer parámetro, se determina el nivel de remuneración fija que se someterá a discusión dentro del proceso llamado Revisión Personal, el cual es realizado durante el mes de abril.

### ***Remuneración Variable***

La población de la compañía se encuentra clasificada en tres grandes grupos:


- Comité de Dirección: máximos responsables de cada una de las divisiones de la empresa.
- Management: gerentes y mandos medios
- Estructura: resto del personal fuera de convenio

El monto de la componente variable es función del grupo al que pertenezca el empleado, en un rango que oscila entre el 20% y el 40% del salario bruto total anual. La remuneración variable que cada empleado recibe se encuentra segmentada en tres secciones:

 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> Gestión de Servicios	<b>MADE</b>
--	---------------------------------------	-------------

- Sección 1: es función de los resultados corporativos, y es el aspecto en el que el empleado tiene menor participación o injerencia para modificar resultados. Esta sección representa entre un 15% y un 20% del total del monto a percibir y comprende indicadores de crecimiento, margen y satisfacción de clientes, todos estos a nivel mundial.
- Sección 2: es función de los resultados de la filial local. Representa entre un 30% y un 40% del total del monto final, y abarca los mismos indicadores de performance que la sección previa, pero aquí considerados a nivel local. El grado de aporte de cada colaborador a los resultados de esta sección resulta diluido a lo largo de la organización, siendo una desventaja para algunos participantes cuya intervención resulta significativa para el efecto final.
- Sección 3: función de indicadores de performance que corresponden al área de influencia del colaborador, el peso de esta sección dentro del total del premio varía desde un 55% a un 40%, según se trate de personal de estructura o de mayor jerarquía. Dado que en este caso el beneficio del esfuerzo realizado es percibido de manera completa por el individuo, éste se encuentra altamente motivado a cumplir estos objetivos que, por otra parte, se encuentran plenamente alineados a los objetivos estratégicos de la empresa.

No obstante lo expuesto hasta aquí, en la práctica se observa la existencia de objetivos encontrados entre las diferentes áreas de la organización, tal es el caso, por ejemplo, de un objetivo dentro del área de Finanzas de “plazo de pago a proveedores”, el cual debe ser el mayor posible, en relación a un objetivo del área industrial de “tasa de servicio de proveedores”, el cual se ve impactado ante la no entrega de los proveedores frente al incumplimiento del pago.

 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> <b>Gestión de Servicios</b>	<b>MADE</b>
--	--	-------------

La determinación del monto definitivo de la remuneración variable se realiza durante el mes de marzo de cada año, considerando los resultados del año calendario anterior, siendo este momento coincidente con el proceso de revisión salarial. El objetivo último que persigue esta metodología es la de retención de personal al menor costo posible.

### ***Análisis de la situación actual***

Históricamente los egresos se dan en el período comprendido entre los meses de mayo y noviembre, motivados principalmente por el propio sistema de compensación. Ante este hecho, la empresa decidió segmentar la efectivización del bonus en dos etapas: la actual y una nueva en el mes de Agosto.

Esta decisión no se vio reflejada con una disminución de las renunciaciones en la empresa, las cuales ascienden a un 10%, porcentaje considerado como muy alto según los estándares de la compañía, debido principalmente al grado de conocimientos específicos que se requieren en la mayor parte de las áreas de la organización. Los principales impactos que se evidencian a raíz de la pérdida de empleados son:

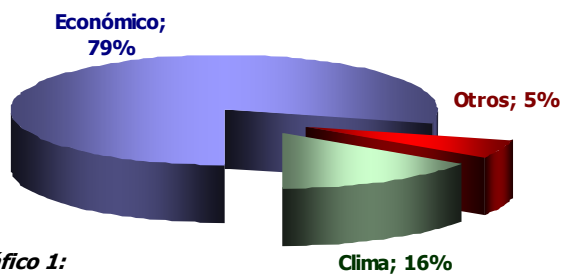
- Económicos
  - Costo de búsquedas de reemplazos, tales como honorarios de consultoras de RR.HH., avisos en medios gráficos, tiempo de personal jerárquico para entrevistas, etc.
- No Económicos
  - Pérdidas de conocimientos específicos
  - Clima laboral deteriorado
  - Curva de aprendizaje del nuevo colaborador
  - Impacto en clientes y proveedores de la compañía

De acuerdo a los datos recopilados a lo largo del año 2007 y primer semestre del 2008, las principales causas de renunciaciones de empleados son por motivos económicos y en segundo lugar por clima laboral, según puede observarse en el gráfico 1. Este hecho marca

una brecha con las evidencias que arroja el mercado laboral en general, en donde las principales causas son<sup>4</sup>:

- Ausencia de Plan de Carrera (25%)
- Balance Vida laboral y personal (24%)
- Condiciones económicas (17%)

El sistema de compensación que utiliza la empresa es adecuado aunque anacrónico, unos de los principales aspectos que tienen preponderancia en este caso es que el monto fijo



**Gráfico 1:**  
*Distribución de renuncias por causa*

del sueldo es bajo respecto del mercado y se revisa sólo una vez al año. La empresa, de esta manera, traslada una mayor parte del riesgo del negocio al empleado, quien al ser inherentemente renuente al riesgo, se ve perjudicado doblemente. La evidencia indica que la

gran mayoría de los empleados que renuncian a la empresa por motivos económicos, lo hace un salario fijo mayor, a expensas de un nivel inferior remuneración variable. Este hecho demuestra que los empleados buscan un mayor nivel de seguridad salarial, con menor variabilidad en su ingreso.

Adicionalmente, los objetivos individuales son difícilmente alcanzables, es decir, la empresa exige a niveles de primera línea pero paga a niveles promedio de mercado. El régimen de retención de talentos es pobre, lo que genera un éxodo de personal altamente calificado, con alto potencial y con resultados positivos comprobados dentro de la compañía, lo que a su vez ocasiona que el personal restante no sea el que la compañía desearía retener.

<sup>4</sup> Fuente: Diario La Nación, Domingo 18 de Nov. 2007. Sección Empleos.

## Resultados

De acuerdo a la encuesta desarrollada en la compañía, de manera general los resultados obtenidos muestran que el eje correspondiente a los aspectos remunerativos del trabajo (M1) es el que presenta los valores más bajos entre los tres ejes globales, seguido por el eje relacionado con el aprendizaje y desarrollo profesional (M2) con un promedio

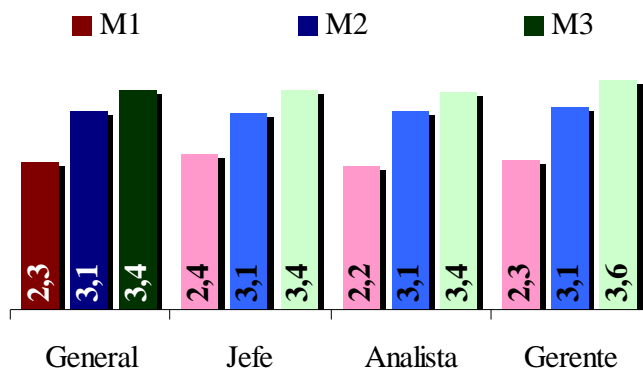


Gráfico 2: Resultados generales de la encuesta, siendo 1 el valor más bajo (totalmente insatisfecho) y 5 el más alto (totalmente satisfecho).

general que es un 34% superior que el anterior, mientras que el eje que se identifica con la motivación del “buen samaritano” (M3) se posiciona como el más elevado, siendo un 48% mayor la media en este caso respecto al primer eje.

Adicionalmente, nos encontramos con un aspecto particular: la distribución de los resultados agregados se corresponde de manera análoga con las distribuciones individuales si se consideran por separado las respuestas según la posición jerárquica del encuestado, pero también la dispersión entre los valores resultantes por jerarquía de cada eje respecto a la media resulta menor al 3%.

Estos primeros resultados estarían indicando que en la empresa existe una cuestión de fondo en lo que concierne a los aspectos remunerativos del trabajo, observando que el promedio en todos los casos se encuentra en torno al valor de insatisfacción, mientras que los ejes restantes se posicionan por sobre el valor de indiferencia llegando más cerca del valor de satisfacción.

Los aspectos que los encuestados clasificaron como de mayor importancia en cada eje fueron los siguientes:

Eje	1° aspecto más importante <sup>5</sup>	2° aspecto más importante	3° aspecto más importante
<b>M1 (remunerativo)</b>	a) El salario monetario	c) El plan de carrera	e) La capacitación recibida (cantidad y calidad)
<b>M2 (profesional)</b>	f) La posibilidad de trabajar en equipo	d) El nivel de coaching recibido por parte de mi jefe	b) Las herramientas necesarias para hacer mi trabajo
<b>M3 (buen samaritano)</b>	c) El grado de desafío de mis tareas	e) La importancia de mi participación en la empresa	g) El reconocimiento mostrado por mi jefe

Si únicamente consideramos estos atributos que surgieron de la encuesta como los más importantes en cada eje, se observa otro aspecto revelador, el único eje que se encuentra en una posición inferior con respecto al verificado teniendo en cuenta el total de los atributos, corresponde al eje de los aspectos remunerativos, el eje M1, con un promedio de satisfacción un 4% inferior al mismo valor en el caso global. En este caso sí se aprecia una diferenciación según la jerarquía del encuestado, ya que mientras que en los resultados verificados de analistas y jefes muestran una disminución de un 7% promedio, en el caso de los gerentes se evidencia un incremento medio de un 4%, de acuerdo a lo que se muestra en el gráfico 3.

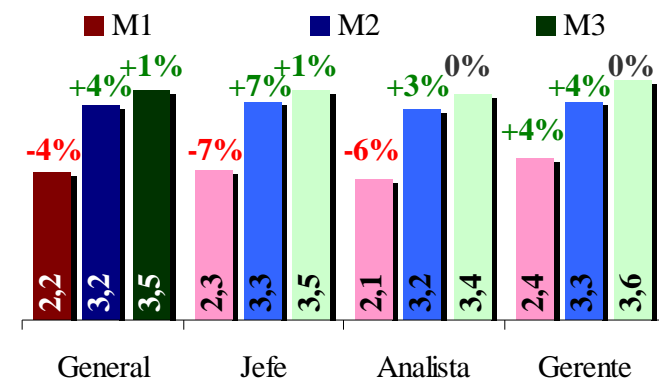


Gráfico 3: Resultados en aspectos más importantes de cada eje, y comparación con resultados de encuesta global.

<sup>5</sup> Para cada eje, el aspecto se lee como “Grado de satisfacción con...”

Los dos ejes restantes muestran en todos los casos incrementos en mayor o menor grado, pero con una tendencia coincidente en los diferentes segmentos.

Otro dato que brinda la encuesta y que resulta importante es la que surge de analizar comparativamente las impresiones de los empleados actuales y los ex-empleados. Se observa que en los 3 ejes las apreciaciones de los ex-empleados resultan inferiores en promedio por un 8% a las de los

empleados actuales, lo que se encuentra alineado con el comportamiento lo que lógicamente se esperaba observar, sin embargo, aquí también encontramos que el eje que presenta la mayor dispersión entre ambos grupos es el M1, que engloba los

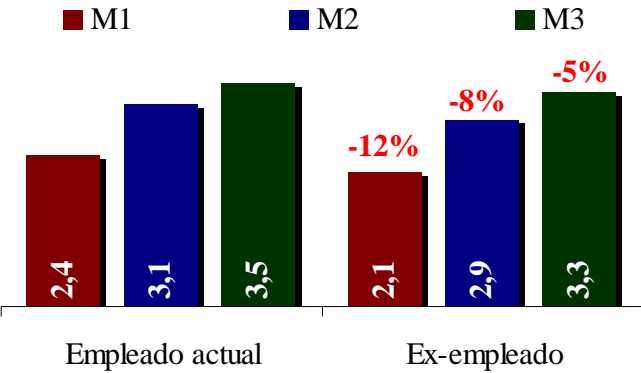


Gráfico 4: Resultados generales de la encuesta, comparando respuestas de empleados actuales y de ex-empleados

aspectos de tipo remunerativo, como puede observarse en el gráfico 4. En los ejes restantes, las diferencias verificadas son menores, con un 8% en el eje M2 que abarca los aspectos profesionales del trabajo, mientras que en el eje M3, que hace alusión al aspecto de satisfacción personal por el impacto del trabajo propio en otras personas, el resultado es menor que en los casos previos, con un 5% de diferencia entre los empleados actuales y los ex-empleados.



No encontramos diferencias apreciables en los resultados de cada eje en la segmentación por sexo, mientras que el promedio de los encuestados hombres mostró un valor de 2,94; en el caso de las mujeres el valor obtenido fue de 2,93; es decir un valor un 0,4%

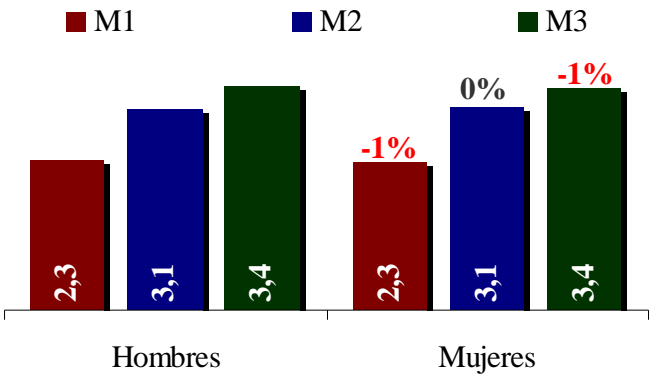


Gráfico 5: Resultados de la encuesta segmentados por sexo

inferior. Se mantiene en esta segmentación el esquema de valorización general de cada eje tal como observamos en los análisis anteriores, siendo el M1 el eje con cifras más bajas, seguido por el eje M2 y concluyendo con valores más elevados para los referentes al eje M3, como se muestra en el gráfico 5.

Si se analizan los resultados de acuerdo a la antigüedad del encuestado, segmentando en dos grupos, considerando que la duración promedio de un empleado dentro de la empresa es de 4 años, encontramos que los empleados de menor antigüedad muestran un mayor grado de insatisfacción en lo que respecta al eje M1, mientras que el caso opuesto se da para el eje M2, en donde los empleados con mayor permanencia en la compañía se encuentran con un nivel de

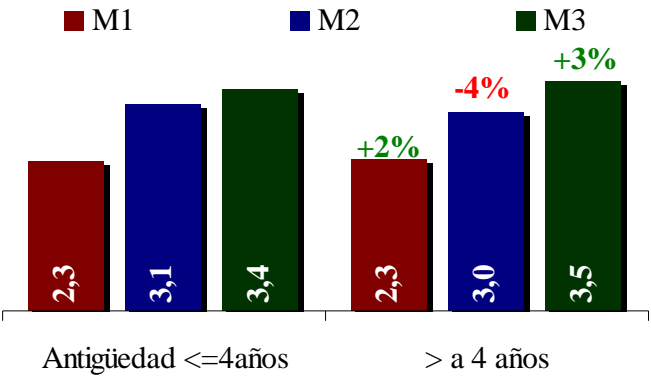




Gráfico 6: Resultados de la encuesta segmentados por antigüedad

satisfacción menor que los más novatos, como se observa en el gráfico 6. Estos resultados pueden deberse a que los empleados de menor antigüedad, globalmente más jóvenes, se

 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> Gestión de Servicios	<b>MADE</b>
--	---------------------------------------	-------------

encuentran más enfocados en los aspectos monetarios y remunerativos del trabajo, mientras que aquellos empleados con mayor trayectoria quizá otorguen mayor importancia a las perspectivas profesionales de su trabajo, de tener controlado todo lo relativo a sus tareas, que representa justamente al eje M2.

 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> Gestión de Servicios	<b>MADE</b>
--	---------------------------------------	-------------

## Conclusiones finales


Como puede observarse en los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada, el eje que presenta un mayor nivel de conflictividad es el correspondiente a los aspectos relacionados con la retribución económica y el conjunto de beneficios tales como la capacitación y el desarrollo de carrera dentro de la organización. Tomando como referencia el modelo de Juan Antonio Pérez López, estos conceptos formarían parte principalmente de lo establecido bajo lo que el autor denomina “*M1: Motivación del trueque*”. Si extendemos el análisis al modelo de HBR, los resultados estarían englobados principalmente dentro de la directriz “*Adquirir*” y, en menor medida, en las directrices “*Comprensión*” y “*Defensa*”. Sin embargo, para cualquier compañía sería un error concentrar los esfuerzos en un solo factor motivacional (M1) o una sola directriz.

El objetivo de la empresa siempre debe ser el de establecer planes de acción que pongan en marcha mejoras simultáneas en cada de uno de los factores y directrices con el fin de un obtener un efecto palanca retroalimentado en la mejora del clima organizacional.

En función de la información obtenida, el plan de acción propuesto en base a las directrices del HBR sería:

### 1. Adquirir (Sistema de compensaciones)

- Verificación de la frecuencia de revisiones salariales en función del crecimiento inflacionario. Una revisión anual no compensa la pérdida del poder adquisitivo del personal
- Redefinición del posicionamiento salarial respecto del mercado y de las principales empresas competidoras, con el objetivo de retener al personal
- Ampliación de beneficios:
  - Días de licencia por estudio

 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> <b>Gestión de Servicios</b>	<b>MADE</b>
--	--	-------------


- *Flexitime*: trabajando más horas de lunes a jueves, para que los días viernes se pueda trabajar medio día
- Beneficios adicionales tales como acuerdos con gimnasios, guarderías, cadenas minoristas, lavadero de auto, etc.

## 2. Relacional (Cultura)

- Definición de objetivos interrelacionados que promuevan el trabajo en equipo y sean parte del bono anual del personal
- Desarrollo de la confianza, apertura y compañerismo, a través de desayunos y/o eventos interdepartamentales
- Promover reuniones de seguimiento con frecuencia periódica de temas transversales

## 3. Comprensión (Diseño del trabajo)

- Redefinición de los puestos de trabajo, con el fin de determinar:
  - Competencias necesarias de cada puesto y desvíos en relación a las demostradas por las personas que los ocupan
  - Diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional para los individuos con mayor potencial
  - Definición de un sistema de capacitación para cubrir el gap de competencias requeridas de cada puesto
  - Clarificar las expectativas de la compañía respecto al desempeño en el puesto de trabajo y los objetivos a alcanzar por la persona que lo ocupe
  - En relación al anterior, comunicación del impacto de las tareas y decisiones de cada empleado dentro de la organización

 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> Gestión de Servicios	<b>MADE</b>
--	---------------------------------------	-------------


#### **4. Defensa (Desempeño gerencial y proceso de asignación de recursos)**

- Establecimiento de una política de seguimiento obligatoria de al menos 2 contactos anuales entre los gerentes y sus colaboradores, a fin de realizar un seguimiento de los objetivos personales fijados a inicios de cada año
- Determinación de puntos de contacto entre el presidente y los colaboradores a fin de presentar los resultados obtenidos por la compañía, y comunicar las acciones y estrategias en proceso de implementación

#### ***Autocrítica – Aspectos a profundizar***

Un aspecto que se podría haber incorporado al estudio es una cuantificación de cómo mejorando la satisfacción o la motivación del empleado en alguno de los ejes o directrices, se puede reflejar el impacto en la satisfacción del cliente y en los resultados económico-financieros de la compañía. Este aspecto resulta diferente para cada compañía, y para obtener resultados que puedan generalizarse, el análisis a realizar tanto temporal como académicamente, se encuentra más allá de los objetivos del presente trabajo.

Otro aspecto podría haber sido un análisis interno para identificar, dentro de la población de empleados, a aquellos que se comportan como *terroristas*, de acuerdo a la definición de Huete en su libro “Servicios y Beneficios”, y a los que evidencian conductas de *apóstoles*, para comprender cómo trabajar más eficientemente con cada uno de ellos.

 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> Gestión de Servicios	<b>MADE</b>
--	---------------------------------------	-------------

## **Bibliografía**

Huete, Luis María: “Servicios y Beneficios”, Ediciones Deusto S.A., 1997.

Hair, Bush y Ortinau: “Investigación de Mercados. En un ambiente de información cambiante”, Ed. McGraw-Hill, 2da. Edición 2005.


Nithin, Nohria; Groysberg, Boris y Lee, Linda Eling: “Employee Motivation, A Powerful New Model”, Harvard Business Review, Julio-Agosto 2008.

Heskett, James L.; Jones, Tomas O.; Loveman, Gary W.; Sasser, W. Earl Jr.; Schlesinger, Leonard A.: “Putting the Service-Profit Chain to Work”, Harvard Business Review, Julio-Agosto 2008.

Diario La Nación, Domingo 18 de Noviembre 2007. Sección Empleos.

 <p><b>UCEMA</b></p>	<p>TESINA Gestión de Servicios</p>	<p><b>MADE</b></p>
---	--	--------------------

Página intencionalmente dejada en blanco

 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> Gestión de Servicios	<b>MADE</b>
--	---------------------------------------	-------------

## **Anexo I - Encuesta**

A continuación se adjunta la encuesta desarrollada para evaluar los distintos aspectos de la satisfacción de los empleados de la compañía elegida:

### **Encuesta Clima de Satisfacción Laboral**

Estimado Colaborador:

Usted ha sido seleccionado para participar de la encuesta de “Clima de Satisfacción Laboral” que estamos realizando en el marco de la Universidad del CEMA, con el fin de conocer su opinión y así poder orientar mejor los esfuerzos para mejorar su satisfacción global en relación a la empresa.

Su participación es muy importante para el éxito de este proyecto. Sus respuestas nos permitirán conocer como es el clima de trabajo en la empresa, ya que usted pasa buena parte del día en la misma, y conoce bien todo lo que allí sucede; por lo tanto puede decirnos cómo es realmente el ambiente de trabajo y su nivel de satisfacción respecto de los aspectos remunerativos, respecto del sector y, finalmente, de los reconocimientos de los logros obtenidos.

Por favor, responda las preguntas en forma sincera y abierta. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Ninguna empresa es perfecta, cada una tiene aspectos buenos y aspectos a mejorar. Trataremos sus respuestas anónimamente y con absoluta confidencialidad, solamente serán leídas por nuestro equipo de trabajo.

Responder este cuestionario no le va a tomar mucho tiempo. Cuanto más rápido lo haga más nos ayudará. Una vez completadas las respuestas, por favor entréguelo a la persona que se lo hizo llegar.

Desde ya, agradecemos su participación





**M1: Aspectos remunerativos**

Indicar con una "x" su grado de satisfacción con cada uno de los atributos de la propuesta de la compañía para con sus empleados. Utilice la escala 1 al 5, siendo su significado:

(1 "Totalmente Insatisfecho", 2 "Insatisfecho", 3 "Ni Satisfecho ni Insatisfecho", 4 "Satisfecho" y 5 "Totalmente Satisfecho")

	1	2	3	4	5
a) Con el salario monetario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Con la comida del comedor (cantidad y calidad)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Con el plan de carrera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Con el sistema de promociones (ascensos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Con la capacitación recibida (cantidad y calidad)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Con la alcanzabilidad de los objetivos del bonus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Con la frecuencia de las revisiones salariales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Con la proporción entre el salario fijo y bonus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Con la valoración de los días de vacaciones adicionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Con la presión por resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De la lista anterior ¿Cuáles son los tres atributos MÁS importantes para usted? Indique las letras que les corresponden en los siguientes 3 espacios:

De la misma lista ¿Cuáles son los tres atributos MENOS importantes? Indique las letras que les corresponden en los siguientes 3 espacios:

Indicar en una escala de 1 a 10, siendo 1 lo mínimo y 10 lo máximo, la satisfacción general respecto a los aspectos remunerativos dentro de la empresa

Satisfacción general aspectos remunerativos:  (Escribir 1 a 10)

¿Qué acciones o medidas usted aconsejaría podrían tomarse desde la empresa con el objetivo de aumentar su satisfacción respecto de su paquete remunerativo?

\_\_\_\_\_



M2: Satisfacción respecto de la empresa / sector

Indicar con una "x" su grado de satisfacción con cada uno de los atributos de la propuesta de la compañía para con sus empleados. Utilice la escala 1 al 5, siendo su significado:

(1 "Totalmente Insatisfecho", 2 "Insatisfecho", 3 "Ni Satisfecho ni Insatisfecho", 4 "Satisfecho" y 5 "Totalmente Satisfecho")

	1	2	3	4	5
a) Con el nivel profesional del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Con las herramientas necesarias para hacer mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Con las indicaciones de lo que se espera de mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Con el nivel de coaching recibido por parte de mi jefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Con las posibilidades de movilidad interna en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Con la posibilidad de trabajar en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Con la comunicación de la estrategia de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De la lista anterior ¿Cuáles son los tres atributos MÁS importantes para usted? Indique las letras que les corresponden en los siguientes 3 espacios:

De la misma lista ¿Cuáles son los tres atributos MENOS importantes? Indique las letras que les corresponden en los siguientes 3 espacios:

Indicar en una escala de 1 a 10, siendo 1 lo mínimo y 10 lo máximo, la satisfacción general respecto de la empresa / sector

Satisfacción general empresa / sector:  (Escribir 1 a 10)

¿Qué acciones o medidas usted aconsejaría podrían tomarse desde la empresa con el objetivo de convertirse en una buena opción para usted y otros empleados?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**M3: Reconocimiento de los logros obtenidos**

Indicar con una "x" su grado de satisfacción con cada uno de los atributos de la propuesta de la compañía para con sus empleados. Utilice la escala 1 al 5, siendo su significado:

**(1 "Totalmente Insatisfecho", 2 "Insatisfecho", 3 "Ni Satisfecho ni Insatisfecho", 4 "Satisfecho" y 5 "Totalmente Satisfecho")**

	1	2	3	4	5
a) Con el orgullo de comentar que trabajo en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Con el grado de diversificación de mis tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Con el grado de desafío de mis tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Con la posibilidad de exponer globalmente mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Con la importancia de mi participación en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Con el reconocimiento mostrado por mis pares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Con el reconocimiento mostrado por mi jefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De la lista anterior ¿Cuáles son los tres atributos **MÁS** importantes para usted? Indique las letras que les corresponden en los siguientes 3 espacios:


De la misma lista ¿Cuáles son los tres atributos **MENOS** importantes? Indique las letras que les corresponden en los siguientes 3 espacios:

Indicar en una escala de 1 a 10, siendo 1 lo mínimo y 10 lo máximo, la satisfacción general respecto al reconocimiento de los logros dentro de la empresa / sector

Satisfacción general reconocimiento de logros:  (Escribir 1 a 10)


¿Qué acciones o medidas usted aconsejaría podrían tomarse desde la empresa con el objetivo de reconocer de una mejor manera sus logros?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> Gestión de Servicios	<b>MADE</b>
--	---------------------------------------	-------------

Información Básica (Opcional)	
Nombre: _____	Empleado Actual: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Nivel Educación: Secundario <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> Postgrado/Maestría <input type="checkbox"/>	
Edad: <input type="text"/>	Antigüedad: <input type="text"/> Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
Área Laboral: <input type="text"/>	Posición: <input type="text"/>
Contacto Directo con Clientes Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Personal a Cargo: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Desde ya, muchas gracias por su colaboración.

 <b>UCEMA</b>	<b>TESINA</b> Gestión de Servicios	<b>MADE</b>
--	---------------------------------------	-------------

## **Anexo II – Glosario**

EEA: Entrevista de Evaluación Anual. Proceso en el que participa cada manager individualmente con sus colaboradores directos y que tiene como objetivo verificar los resultados alcanzados durante el año calendario previo y calificar el desempeño en una escala de 1 (No cumple expectativas) a 5 (Excede sostenidamente las expectativas).

People Review: Proceso llevado a cabo por el top management de la compañía junto con sus reportes directos en el cual se evalúa al 100% de los colaboradores de la empresa en cada división, se identifican los posibles cuadros de reemplazo, y se clasifica a cada colaborador según su potencial.

ICR: (Individual Competencies Review) Procedimiento para clasificar el nivel de aptitud de cada empleado en relación a su puesto de trabajo, determinación de las necesidades de desarrollo y fortalezas observadas, a través de conductas observables y su alineación con un patrón establecido de manera corporativa y con alcance mundial.

HBR: Harvard Business Review.