

**TITULO**

**MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y  
SATISFACCION LABORAL – CLAVES PARA UN  
EJERCICIO EFECTIVO**

**ALUMNO: Federico Costa**

**TUTOR: Sandro Cosentino**

**FECHA: 2016**

**LUGAR: Ciudad de Buenos Aires, Junio 2016**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer en primer lugar a Agustina, la persona que elegí para compartir la vida y quien nunca ha dejado de ayudarme y apoyarme a pesar de las adversidades y los distintos desafíos que la vida nos puso por delante.

A mis padres quienes siempre se esforzaron para educarme y darme las herramientas que me permiten ser la persona que soy.

A mis compañeros y hoy amigos del grupo 7 del MBA con quienes compartimos muchas sesiones de estudio y fueron un apoyo fundamental para llegar a destino.

A mi tutor Sandro Cosentino, por su apoyo durante la preparación del presente trabajo.

A todos aquellos que prestaron su tiempo para ayudarme a realizar este trabajo.

Y finalmente, un especial agradecimiento a Vanessa Welsh, por su continua disposición y ayuda para terminar en tiempo y forma este trabajo.

## RESUMEN:

Las organizaciones, independientemente del tipo de producto o servicio que ofrecen, están formadas por personas que se relacionan con el fin de lograr objetivos, tanto a nivel profesional como también individual. Entendiendo que un buen clima organizacional ayuda al logro de estos objetivos, la correcta medición del mismo es de vital importancia para toda organización que pretende mejorar su propuesta de valor y seguir siendo elegida por sus empleados.

El **propósito** de este trabajo fue proporcionar herramientas confiables para una efectiva medición y evaluación del clima organizacional y satisfacción laboral, y así luego permitir la implementación de acciones tendientes a mejorar estas variables.

Se ha utilizado una **metodología** de investigación descriptiva, a través de un caso de estudio a una organización del tipo Centro de Servicios Compartidos (CSC), a través del análisis de los resultados de las Encuestas de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral (Work Environment Assessment – en adelante WEA) en el equipo de BA HR Service Center de Centenario Argentina (en adelante BAHRSK), las cuales fueron la opción elegida por la compañía para medir el clima organizacional como respuesta a los elevados índices de renuncia observados a partir de fines de 2012 y el bajo grado de compromiso de los empleados durante ese mismo periodo. Asimismo, con el objetivo de sustentar la investigación, se realizaron y analizaron entrevistas, y encuestas, sumado a mi experiencia personal como parte del equipo del BAHRSK en el periodo bajo análisis.

Se concluyó que las herramientas utilizadas para la medición del clima organizacional y satisfacción laboral requieren cumplir con requisitos claves a efectos de garantizar su efectividad, como así también estar acompañadas de

una correcta estrategia comunicacional tendiente a lograr el compromiso total por parte de los empleados.

**PALABRAS CLAVE:**

- Clima Organizacional
- Satisfacción Laboral
- Centro de Servicios Compartidos
- Rotación de personal

## INDICE

INTRODUCCION -----	6
MARCO TEORICO-----	9
CAPITULO 1 – ¿QUE SE ENTIENDE POR CLIMA ORGANIZACIONAL?-----	9
1.1 - Teoría del Clima Organizacional de Likert (o Teoría de los Sistemas) --	12
1.2 – Características del Clima Organizacional-----	15
1.3 – Dimensiones del Clima Organizacional -----	16
1.4 – Diagnóstico del Clima Organizacional -----	19
1.4.1 - Ventajas y Desventajas del Diagnóstico del Clima Organizacional ----	20
1.5 – Instrumentos de medición del Clima Organizacional -----	20
1.6 – Importancia de la comunicación organizacional-----	21
1.7 – Tipos de comunicación organizacional -----	22
 CAPITULO 2 - ¿QUE SE ENTIENDE POR SATISFACCION LABORAL? ----	 25
2.1 – Teorías sobre la satisfacción laboral-----	27
2.2 - Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral -----	30
 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION -----	 32
 CAPÍTULO 3 – PRESENTACIÓN DEL CASO - BUENOS AIRES HR SERVICE CENTER (BAHRSC)-----	 34
3.1 – Historia de la compañía -----	34
3.2 – Realización de las encuestas de clima (WEA) -----	37
3.3 – Características de las WEA -----	38
3.4 – Presentación de resultados WEA 2013 -----	40
3.5 – Plan de Acción y Conclusiones WEA 2013-----	44
3.6 - Resultados WEA 2014 - 2015 -----	45
3.6.1 - Situación 2013 Y WEA 2014 -----	45
3.6.2 - Situación 2014 Y WEA 2015 -----	47
 CAPITULO 4 – TRABAJO DE CAMPO -----	 49
4.1 - Encuestas-----	49
4.2 - Entrevistas-----	51
4.3 – Análisis Entrevistas de Salida-----	53
 CONCLUSIONES -----	 55
 EXPECTATIVAS 2016 -----	 59
 BIBLIOGRAFIA-----	 60

## INTRODUCCION

Durante los últimos años, bajo un contexto globalizador cada vez más exigente, se puede observar un creciente interés por parte de las organizaciones en enfocar la mirada sobre el capital humano que integra las mismas. Prestar especial atención a la realización profesional y personal de los trabajadores, como así también a las necesidades de participación en la toma de decisiones, comienza a formar parte de la propuesta de valor a ofrecer por parte de las organizaciones que quieran tener una ventaja competitiva en base a sus recursos humanos.

**Hall (1996)**, define el clima organizacional, como todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento.

Es por esto que relevar el clima organizacional, como así también la satisfacción laboral de los empleados resulta de vital importancia, ya que permite a estos últimos expresar su opinión sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten en ella; constituyendo así un instrumento de evaluación que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos organizativos que lo requieran.

Cuando a finales de 2012 el BHRSC comenzó a experimentar un sostenido incremento en el número de renuncias, dando lugar a una importante pérdida de recursos claves para la organización, y ante los primeros indicios de conflictividad, la Gerencia evidenció la necesidad de tomar medidas para entender las causas de tal situación. El desafío radicaba en recolectar y analizar la información necesaria que posibilitara entender el clima organizacional y de esta manera interpretar el o los motivos que llevaron al estado actual y

posteriormente definir estrategias que permitieran revertir tal situación, logrando un mayor compromiso y satisfacción por parte de los empleados.

Bajo este escenario, las herramientas elegidas por el BHRSC fueron las WEA, con el objetivo de conocer la opinión de todos los empleados respecto del clima organizacional y la satisfacción laboral, y así permitir identificar las fortalezas y oportunidades de mejora. Si bien veremos que las variables analizadas en las WEA incluyen adicionalmente el Desarrollo de Carrera de los empleados y las prácticas de Reconocimiento y Recompensa, este trabajo solo se focalizara en las variables de clima y satisfacción, por entender que estas últimas son la base conceptual del caso bajo análisis.

Las preguntas a responder en el presente trabajo son:

- ¿Cuál o cuáles son las mejores herramientas y/o técnicas para analizar el clima organizacional y la satisfacción de los empleados?
- ¿Son las Encuestas/Cuestionarios una herramienta confiable para detectar y medir correctamente estas variables?
- ¿Cuán importante es la estrategia de comunicación al momento de encarar este tipo de análisis? ¿Qué importancia tienen los planes de acción a corto/mediano y largo plazo? ¿Y qué tipo de seguimiento es necesario para garantizar el éxito de estos planes?
- ¿Existe una relación directa entre el clima y satisfacción laboral y el índice de renuncias en una organización?

Esta investigación tiene como principal objetivo, a través del análisis del caso del BHRSC, identificar cuáles son las mejores prácticas y/o herramientas que permiten a una organización garantizar una confiable medición del clima organizacional y satisfacción de los empleados, como así también asegurar las condiciones necesarias para lograr un compromiso total de parte de los miembros de la organización durante este proceso.

Es una investigación de tipo descriptiva, no experimental. Los instrumentos utilizados para el análisis del caso son las encuestas de clima realizadas durante el periodo 2013-2015, encuestas a empleados internos y externos, entrevistas individuales con personal de la Cía. (gerentes y contribuyentes individuales), análisis de una muestra de entrevistas de salida y mi experiencia personal como parte del equipo del BHRSC durante el periodo bajo análisis.

Cabe destacar que, por razones de confidencialidad, se utilizarán nombres de fantasía para la compañía y personas mencionadas en el presente trabajo.

## MARCO TEORICO

En los siguientes capítulos se intentó ofrecer un acercamiento a los conceptos de Clima Organizacional y Satisfacción laboral, a través del análisis y comparación de definiciones halladas en distintas fuentes bibliográficas, las cuales sirvieron de sustento para el posterior análisis del caso de estudio y sus conclusiones.

Según **Pope & Stremmel (1992)**, clima organizacional y satisfacción laboral son dos constructos distintos, pero relacionados; el primero hace referencia a información relacionada a atributos institucionales, mientras que la satisfacción laboral se enfoca en las actitudes y percepciones que tienen los individuos hacia su trabajo.

## CAPITULO 1 – ¿QUE SE ENTIENDE POR CLIMA ORGANIZACIONAL?

El concepto de clima organizacional ha sido tema de investigación desde hace ya varias décadas, pero recién en los últimos años se ha convertido en un aspecto de vital importancia para entender a las organizaciones. Sin embargo, no existe un acuerdo generalizado sobre el significado y alcance del mismo, pudiendo tomar diferentes nombres, incluyendo el de satisfacción laboral entre uno de ellos.

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de **Lewin (1951)**, para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

**Litwin y Stringer (1968)** definen el clima organizacional como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones

colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno, y que influye en su comportamiento. Para ellos, la percepción es el ingrediente principal del clima organizacional.

**Schneider y Hall (1972)** proponen que el clima organizacional se define como un conjunto de percepciones que una organización tiene de sus políticas, prácticas y procedimientos que son compartidos por sus miembros en torno al ambiente laboral.

Según **Álvarez (1992)**, el clima organizacional hace referencia a características como los valores, las normas, las actitudes y los sentimientos percibidos por las personas sobre la institución de la cual forman parte. Este autor plantea que el clima organizacional es el resultado de la interacción entre factores personales e individuales, las condiciones externas que proveen las instituciones u organizaciones y las expectativas generadas por dicha interacción.

**Brunet (1987)** define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

Independientemente de las distintas definiciones que se han expuesto sobre clima organizacional, se encuentra un consenso entre los distintos autores en que el mismo se basa en las percepciones que los miembros de una organización tienen sobre esta, afectando la calidad de vida laboral de dichos miembros e influenciando en la productividad y el desarrollo de la organización.

En el mismo sentido, **Chiavenato (2011)** plantea que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye directamente en su comportamiento. Así, el clima es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes, pero desfavorable cuando las frustra.

Por su parte, **Goncalves (1997)** describe al clima organizacional como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Siguiendo en línea con las definiciones de los otros autores, nuevamente se destaca al clima como la característica del ambiente organizacional percibida y experimentada por sus miembros, influyendo directamente sobre el comportamiento de los mismos. En la medida que el clima organizacional sea propicio, influirá en el buen desempeño del personal que trabaja dentro de la organización. Es importante destacar que la percepción de cada trabajador es diferente y ésta determina su comportamiento, por lo que el clima organizacional será distinto de una organización a otra.

**Goncalves (2000)** también afirma que para comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los
- trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Esta afirmación presenta una forma simple de estudiar el clima en el interior de una organización, sin dejar de lado por supuesto aquellas definiciones que

integran los procesos, la estructura organizacional y los comportamientos individuales, considerados éstos últimos como componentes del clima organizacional y que al ser estudiados y analizados como un todo permiten tener una clara identificación del clima que se presenta en una organización.

En síntesis, la importancia del clima organizacional está dado por la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los empleados, siendo de vital importancia entenderlo de manera tal de alinear los objetivos organizacionales con los de los empleados.

Una vez analizado el marco conceptual del clima organizacional, encontramos que existen diferentes enfoques como por ejemplo la teoría de **Litwin y Stringer** (citado por **Rodríguez, 1999**), o la teoría de los sistemas de **Rensis Likert (1967)**, siendo esta última una de las más destacadas.

### **1.1 - Teoría del Clima Organizacional de Likert (o Teoría de los Sistemas)**

Esta teoría establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto la reacción estará determinada por la percepción.

El autor establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima:

- **Variables causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- **Variables intermedias:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.

- **Variables finales:** Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales: Autoritario y Participativo.

A su vez el clima de tipo Autoritario se divide en dos sistemas: explorador y paternalista. El explorador hace referencia a un clima donde la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Por su parte el paternalista establece un sistema donde la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

En base a lo expuesto, se evidencian dos tipos de sistemas donde existe una estructura rígida, por lo que el clima tiende a ser desfavorable para los empleados.

En cuanto al clima participativo, también se divide en dos sistemas: consultivo y participación en grupos. El tipo consultivo establece que la confianza en sus empleados es uno de los pilares básicos. Es un sistema que permite a los empleados de niveles inferiores participar en la toma de decisiones, aunque las políticas y decisiones de mayor índole siguen recayendo en la cima de la organización; la comunicación es de tipo descendente. En referencia al sistema de participación en grupo, la dirección también tiene confianza en sus empleados, pero los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.

En contraposición con los sistemas de tipo autoritario, en los sistemas de tipo participativo se hace referencia a una estructura más flexible, permitiendo un clima más favorable para los empleados.

Podemos decir que la teoría de Likert se aproxima a los calificativos abierto/cerrado con respecto a los climas que existen dentro de una organización. Un clima abierto correspondería a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracterizaría a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también muy características bajo este tipo de clima.

En función de esto, los sistemas autoritarios de Likert corresponderían a un clima cerrado mientras que los sistemas participativos corresponderían a un clima abierto.

Para poder medir el clima organizacional basada en esta teoría, el autor desarrolló un instrumento que permite evaluar el clima de una organización con el clima ideal, considerando distintos aspectos claves, basándose en 8 dimensiones, las cuales serán abordadas en un apartado posterior.

Otra teoría muy reconocida es la de Litwin y Stringer (citado por **Rodríguez, 1999**), para la cual el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional y este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y por consiguiente sobre su comportamiento. Finalmente este tiene

obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, etc.

Esta teoría se apoya en un cuestionario aplicable a los miembros de la organización, a partir de la existencia de 6 dimensiones para explicar el clima dentro de la misma. Las mismas serán descritas en el apartado correspondiente.

Lo más relevante de estos enfoques es que permiten obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

De las teorías mencionadas, veremos que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro aunque también existen puntos de coincidencia. Sin embargo lo más importante es que las dimensiones que incluya el instrumento elegido estén en sintonía con las necesidades de la realidad organizacional y las características de los miembros que la integran, para de esta manera garantizar que el análisis del clima se realizara de manera precisa.

## **1.2 – Características del Clima Organizacional**

Existe una serie de características del clima organizacional que son necesarias conocer a efectos de poder realizar un correcto diagnóstico del mismo. **Rodríguez (1999)** menciona que el clima organizacional se caracteriza por lo siguiente:

- Es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma, y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima, es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

A través del análisis de estas características y en conjunto con las definiciones vistas, se puede observar la estrecha relación entre el clima organizacional y el comportamiento de las personas, ya que el clima produce un efecto sobre las personas, siendo que la percepción que estas tengan del clima afecta su comportamiento. De la misma forma, el comportamiento de las personas tiene un alto impacto en el clima organizacional.

### 1.3 – Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas.

Tal como se mencionó anteriormente al describir su teoría, Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- **Los métodos de mando:** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- **Las características de las fuerzas motivacionales:** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- **Las características de los procesos de comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- **Las características de los procesos de influencia:** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

- **Las características de los procesos de toma de decisiones:** La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- **Las características de los procesos de planeación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- **Las características de los procesos de control:** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** La planeación así como la formación deseada.

Asimismo, **Rodríguez (1999)**, desarrolla otro cuestionario siguiendo con la teoría de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

- **Estructura organizacional:** Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
- **Remuneraciones:** Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
- **Responsabilidad:** Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
- **Riesgos y toma de decisiones:** Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
- **Apoyo:** Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
- **Conflicto:** Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

**Brunet (1987)** menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

- **Autonomía:** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

- **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- **Relaciones Sociales:** Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- **Estructura:** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.).
- **Rendimiento:** Aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- **Motivación:** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- **Estatus:** Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- **Flexibilidad e innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- **Centralización de la toma de decisiones:** Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- **Apoyo:** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Nuevamente es difícil encontrar un acuerdo unánime entre los distintos autores y sus propuestas para dimensionar el clima de una organización. No obstante, lo que a priori podría considerarse una debilidad para un correcto análisis del clima, quizá pueda ser una fortaleza que toda organización requiera un análisis

previo y minucioso de las herramientas disponibles y así poder utilizar la que mejor se adapte a su contexto. Retomando el papel primordial que juegan las percepciones de los empleados en la definición del clima organizacional, haciendo única a cada organización, es indispensable identificar correctamente las dimensiones a analizar para garantizar una medición acertada.

A efectos de llegar a un acuerdo que permita evaluar el clima a través de dimensiones en común, **Campbell** (citado por **Silva, 1996**), estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

- **Autonomía individual:** Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.
- **Grado de estructura del puesto:** Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.
- **Recompensa:** Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
- **Consideración, agradecimiento y apoyo:** Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

#### **1.4 – Diagnostico del Clima Organizacional**

Dentro del contexto actual, es imprescindible para las organizaciones poder ser competitivas y así poder brindar un mejor servicio o producto. Para esto, es necesario que las organizaciones evalúen constantemente su situación interna, ya que un nivel interno óptimo, redundara en un mejor nivel de servicio al exterior. Dicho esto, queda claro que para poder entender el clima organizacional es necesario realizar un diagnóstico.

En este sentido, **Hellriegel (2004)**, define el diagnóstico organizacional como el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora. Para mejorar algo primero debemos medirlo. La realización de un diagnóstico de clima organizacional nos permitirá conocer cómo se encuentra

esa organización de acuerdo a diversas dimensiones, y una vez que tengamos un panorama de la situación actual podremos tomar medidas que nos permitan mejorar el ambiente en el que se desarrollan los empleados.

#### **1.4.1 - Ventajas y Desventajas del Diagnóstico del Clima Organizacional**

**Burke (1988)** señala que algunas ventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional dentro de una empresa son: se estimula el trabajo en equipo, a través de este instrumento se pueden encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo; además de generar un ambiente participativo. Por otro lado comenta que algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional, puede traer problemas entre los empleados y es susceptible de manipulación.

En consecuencia, si bien llevar adelante un diagnóstico de clima organizacional puede estimular a los empleados a través de generar un ambiente participativo, también hay que destacar que se debe asumir un compromiso total para tomar las acciones resultantes del análisis, de forma tal de mantener el compromiso por parte de los empleados.

#### **1.5 – Instrumentos de medición del Clima Organizacional**

Según **Méndez (2006)**, la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su satisfacción laboral.

Existen diferentes alternativas a la hora de medir el clima organizacional, habiendo cierto consenso entre diferentes autores sobre los cuestionarios o encuestas como el método más utilizado en las organizaciones actuales.

Un aspecto muy importante que se debe tener en cuenta cuando se realiza una encuesta es el anonimato. La metodología debe permitir resguardar el

anonimato del personal encuestado, un factor clave si queremos asegurar la mayor sinceridad en las respuestas.

Una alternativa con vistas a asegurar la confidencialidad es la realización del estudio y medición del clima organizacional a través de agentes independientes, como ser consultores especializados, tal es el caso de la empresa “Great Place to Work” (GPTW), la cual ha desarrollado una metodología de medición del bienestar organizacional que se ha convertido en un índice muy utilizado y confiable en el mercado empresarial, permitiendo identificar las mejores empresas para trabajar.

Adicionalmente a la ventaja respecto de la confidencialidad, el análisis a través de terceros podría permitir una base de medición objetiva y comparativa entre empresas, lo que facilitaría la comparación entre estas.

Por el lado de las desventajas, el costo asociado a este tipo de servicios es mayor que realizarlo internamente, con lo cual es clave el compromiso de la gerencia para asegurar la continuidad del proceso, aun en momentos donde las variables económico-financieras no son las más favorables.

Otra desventaja de la realización por terceros puede estar asociada a la metodología utilizada y la posible falta de flexibilidad para adaptarse íntegramente a las necesidades de la organización bajo análisis.

Más allá del método elegido y la forma de realización (propia o a través de terceros), lo importante es que cada organización realice un análisis previo de forma tal que permita identificar aquellas dimensiones de mayor relevancia para el tipo de organización en cuestión y así poder maximizar los beneficios de este tipo de estudios.

## **1.6 – Importancia de la comunicación organizacional**

Una vez tomada la decisión de encarar un proceso de estudio del clima organizacional, es crítico para el éxito del mismo lograr el compromiso de toda la organización. Y esto solo será posible de lograr a través de una comunicación efectiva e inclusiva hacia todos los niveles de la organización.

Es por eso que la comunicación es un elemento clave para conectar a las distintas partes dentro de una organización. Nadie puede tomar decisiones sin tener información. Cuando los gerentes o los trabajadores toman decisiones, deben utilizar medios de comunicación adecuados para dar a conocer estas decisiones. Todos los que participan dentro de una organización necesitan desarrollar habilidades eficientes de comunicación.

**Ludlow y Panton (1997)**, realizan una lista del porqué es necesaria la comunicación dentro de una organización:

- Conduce a una mayor efectividad.
- Ayuda a que las personas sean tomadas en cuenta.
- Permite que los miembros sientan que participan en la empresa y aumentan la motivación para tener un buen desempeño.
- Aumenta el compromiso con la organización.
- Logra mejores relaciones y entendimientos entre colegas, jefes y subordinados así como las personas dentro y fuera de la empresa.
- Ayuda a los empleados a entender la necesidad de cambios, cómo manejarlos y cómo reducir la resistencia al cambio.

**Goldhaber (1984)** afirma que la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que la conforman. En consecuencia cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información.

### **1.7 – Tipos de comunicación organizacional**

Según **Chiavenato (2011)**, la comunicación es un elemento muy importante en las empresas, ya que una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común. El proceso de comunicación permite tener unida a la empresa en función de que le

proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades y el logro de los objetivos organizacionales. La información puede ser por medios formales e informales de comunicación.

En cuanto a la comunicación formal, los autores **Hodgetts y Altman (1985)** afirman que existen tres tipos: la comunicación descendente, la ascendente y la horizontal.

- **Comunicación Descendente:** Sirve para comunicar las directrices del superior al subordinado. Este tipo de comunicación ayuda a tener más claras las metas operacionales, proporciona dirección, orienta al trabajador sobre el propósito de la empresa y permite que los trabajadores tengan una retroalimentación de su desempeño.
- **Comunicación Ascendente:** Ésta proporciona retroalimentación de los subordinados. Es un recurso por medio del cual la gerencia puede medir el clima organizacional y conocer los problemas que hay dentro de la organización.
- **Comunicación Horizontal:** Este tipo de comunicación es entre personas del mismo nivel jerárquico. Esta comunicación es utilizada para tener una integración y coordinación dentro de la empresa.

En relación a la comunicación informal, aquella no oficial entre los equipos de trabajo, los mismos autores, **Hodgetts y Altman (1985)** la definen como una expresión de la conducta natural de las personas por comunicarse. La comunicación informal se da por la necesidad de completar la comunicación formal. Y usualmente es información de boca en boca.

Es por esto que la gerencia debe elaborar una estrategia adecuada para comunicar la información necesaria, capacitar, apoyar a su gente para que se movilicen en pos del logro individual y organizacional, eliminando todas las interferencias y creando espacios para la retroalimentación.

La estrategia comunicacional es la principal herramienta que tienen los directivos para informar sobre los planes propuestos, en consecuencia, debe ser bien

analizada y discutida con todos los integrantes de la organización, ya que mediante esta es donde se puede informar y explicar el porqué de los cambios que estos conllevan para la organización y los individuos, y así lograr el mayor compromiso de todos los involucrados.

## CAPITULO 2 - ¿QUE SE ENTIENDE POR SATISFACCION LABORAL?

Luego de haber tenido un acercamiento al concepto de Clima Organizacional, como así también a la importancia de la comunicación organizacional, en este capítulo se buscó analizar el concepto de satisfacción laboral, para finalmente establecer la relación existente entre clima y satisfacción.

Con el concepto de satisfacción laboral sucede algo similar que con el de clima organizacional. No existe un consenso unánime para el mismo, con lo cual es necesario incluir las principales definiciones existentes sobre dicho concepto, como paso previo al análisis de las diferentes teorías que ayudan a explicarlo.

**Locke (1969)** define satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero, resultante de la valoración que uno tiene de su trabajo o experiencias laborales.

**Davis y Newstrom (1999)** definen satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.

Para estos autores, se observa que la satisfacción laboral está asociada a un estado emocional, a sentimientos o cuestiones afectivas. Siguiendo esta línea, un trabajador se siente satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad

**Schneider y Snyder (1975)** lo definen como la evaluación personal de las condiciones presentes en el trabajo, o como los efectos que se producen por el hecho de tener un trabajo.

Aquí el concepto tiene que ver con la percepción individual y evaluación que cada uno hace de su trabajo, siendo estas percepciones altamente influenciadas

por las particularidades de cada individuo, como ser sus necesidades, valores, expectativas, etc.

**Robbins (1999)** a su vez establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir.

Asimismo plantea que la satisfacción laboral es importante por tres razones:

- Existen evidencias que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.
- Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador.

Esta definición agrega un grado más de subjetividad al concepto, ya que la creencia de lo que “deberían recibir” no solo es diferente para cada trabajador, sino que también puede ser diferente para un mismo trabajador en distintos momentos de su vida o situación laboral.

Siguiendo la misma línea, **Márquez (2001)** menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

En síntesis, se puede decir que la satisfacción laboral surge en gran medida de la valoración que la persona realiza del conjunto de características que describen los estímulos que configuran su contexto de trabajo. Nuevamente en los conceptos mencionados se ve una coincidencia entre los distintos autores en el carácter subjetivo y emocional que tiene el concepto bajo análisis. Quizá es por esta razón que muchas veces este concepto suele confundirse o equiparse con el del clima organizacional. Adicionalmente, a efectos de evitar confusiones

con las distintas teorías que intentan explicar la satisfacción laboral, es necesario diferenciar este concepto con el de motivación. Siguiendo a **Koontz y Weihrich (1998)**, la motivación implica un impulso hacia un resultado mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.

## 2.1 – Teorías sobre la satisfacción laboral

La satisfacción laboral se ha intentado explicar desde diferentes teorías, utilizándose, en la mayoría de los casos, las teorías motivacionales como tales, debido al papel central que la satisfacción cumple en muchas de ellas.

**Campbell y otros (1970)** establecen una clasificación de estas teorías distinguiendo entre las llamadas “teorías de contenido” y las “teorías de proceso”.

Las **teorías de contenido** se focalizan en la naturaleza de la motivación y analizan fundamentalmente qué es lo que motiva al empleado a trabajar, detallando los factores internos del individuo que provocan su motivación como sus intereses, actitudes y necesidades. Aquí se destacan la “teoría de las necesidades” de **McClelland (1961)**, la “teoría de la jerarquía de necesidades” de **Maslow (1943)**, y la “teoría de los dos factores o bifactorial” de **Herzberg (1957)**.

Por su parte, las **teorías de proceso** pretenden determinar cómo se genera, dirige y mantiene el mecanismo de un comportamiento determinado. Aquí cabe destacar la “teoría de las expectativas” de **Vroom (1964)** y la “teoría de la equidad” de **Adams (1963)**.

En las figuras N° 1 y 2 se describen brevemente las teorías más relevantes:

**Figura N° 1**

TEORIAS DE CONTENIDO			
AUTOR	MASLOW	HERZBERG	McCLELLAND
TEORIA	DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES HUMANAS	BIFACTORIAL	DE LAS NECESIDADES
CONTENIDO	<p>La única razón por la que una persona o individuo hace algo, es por satisfacer sus necesidades, y dentro de esta teoría Maslow destaca las necesidades humanas en 5 niveles:</p> <p><b>Fisiológicas:</b>(aire, agua, alimentos, reposo, abrigos etc.).  <b>Seguridad:</b> (protección contra el peligro o el miedo, etc.).  <b>Sociales:</b> (amistad, pertenencia a grupos, etc.).  <b>Autoestima:</b>(reputación, reconocimiento, respeto a sí mismo, etc.).  <b>Autorrealización:</b>(desarrollo potencial de talentos, dejar huella, etc.).</p>	<p>Se considera al ambiente externo y al trabajo del individuo; establece unos factores higiénicos que le permite a la persona no sentirse insatisfecha, pero no generan la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:</p> <p><b>Factores Higiénicos:</b> Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción. (Sueldos, seguridad, condiciones de trabajo, status, etc.).</p> <p><b>Factores Motivadores:</b> Hacen una referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados. (Responsabilidad, progreso, reconocimientos, logros, autorrealización, etc.).</p>	<p>Esta teoría plantea que una vez el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias, su conducta pasa a estar dominada por tres necesidades:</p> <p><b>Afiliación,</b> deseo de mantener relaciones interpersonales.  <b>Logro,</b> impulso de sobresalir, alcanzar metas y tener éxito.  <b>Poder,</b> deseo de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.</p> <p>Las tres necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo organiza la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a las teorías analizadas en: McClelland (1961), "The Achieving Society", Maslow (1943), "A theory of human motivation", Herzberg (1957), "Job attitudes: Review of research and opinion".

Figura N° 2

TEORIAS DE PROCESO		
AUTOR	VROOM	ADAMS
TEORIA	DE LAS EXPECTATIVAS	DE LA EQUIDAD
CONTENIDO	<p>Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes.</p> <p>La motivación es el resultado de multiplicar 3 valores:</p> <p><b>La Valencia</b>, que demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo.</p> <p><b>La Expectativa</b>, es la convicción que posee la persona del esfuerzo realizado en su trabajo para lograr el efecto deseado.</p> <p><b>La Instrumentalidad o el Juicio</b>, es la recompensa una vez que el trabajo ha sido realizado.</p>	<p>Esta Teoría se enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a las teoría analizadas en: Vroom (1964), "Work and Motivation", Adams (1963), "Towards an understanding of inequity".

En cuanto a las teorías de contenido, la revisión muestra que la mayoría ha tratado de plantear una tipología exhaustiva de las necesidades y de explicar cómo se articula entre sí y por qué tienen una influencia motivadora. Otra característica común a todas las teorías precedentes es su carácter universal, ya que en primer lugar proponen un análisis de la motivación que debería explicar todos los comportamientos, independientemente de los sujetos y por otro lado, apenas tienen en cuenta las características del entorno, dando a entender que en el trabajo, la dinámica de las motivaciones es la misma con independencia de las tareas desempeñadas por los empleados de la empresa, del tipo de empresa de que se trate, de su cultura organizacional, del sector al que pertenezca, de su estructura, etc..

Por el lado de la teoría de procesos, los modelos presentados no reemplazan a los esquemas basados en la satisfacción de las necesidades, pero aportan un complemento esencial, la idea de que el entorno de trabajo es percibido de manera específica por cada individuo y que en función de esa percepción, este actuará de una forma u otra. Estos modelos parten de una idea muy simple:

todos nosotros hacemos interpretaciones personales de la situación en la que trabajamos. Por tanto, toda motivación será consecuencia de un proceso doblemente subjetivo, en el sentido de que es función de características individuales, motivos, valores, necesidades y que, a la vez, también depende de la forma en que cada uno percibe y comprende las características de su entorno.

## **2.2 - Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral**

Para finalizar, se buscó establecer las relaciones existentes entre clima y satisfacción laboral. Es importante lograr dicha asociación, ya que supone unificar dos conceptos que pertenecen a dimensiones distintas. Mientras que el clima hace referencia a un concepto grupal (la organización), la satisfacción se centra en el individuo (el empleado).

**Silva (1996)** considera que existe una relación muy importante entre los dos conceptos anteriormente tratados y enuncia una serie de consideraciones sobre ambos términos:

- La satisfacción se centra sobre algo particular mientras que el clima se refiere a la organización como un todo.
- La satisfacción es valoración afectiva, el clima es descripción de cómo es la organización.
- La unidad de análisis, punto clave de la controversia, en la satisfacción es el individuo particular, en el clima es la organización como tal.
- La construcción de instrumentos de medida para ambos constructos debe diferenciarlos.

**Brunet (1987)**, en la misma línea que Silva, planteó también una serie de factores a tener en cuenta. Se incluyen a continuación:

- El nivel de abstracción utilizado: el clima organizacional se basa sobre macro percepciones del ambiente de trabajo mientras que la satisfacción se basa sobre micro percepciones.

- El nivel afectivo implicado: la medida del clima es una descripción mientras que la medida de la satisfacción no es más que evaluación afectiva.
- El nivel de análisis implicado: en el clima organizacional, es la organización la que constituye la unidad de análisis, mientras que en la satisfacción, es el individuo como tal.

En resumen, y retomando las definiciones y teorías esgrimidas previamente, clima organizacional y satisfacción laboral se encuentran dentro de una misma geografía, compartiendo un mismo punto de enlace, que no es otro que las percepciones (en el caso del clima hablamos de percepciones colectivas mientras que cuando nos referimos a la satisfacción, entran en juego percepciones individuales). Además, siguiendo la línea de los autores y teorías citadas, es válido creer en la existencia de una correlación significativa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, tanto a partir de lo estudiado en la presente investigación, como también a partir de la propia experiencia personal y profesional, que sustentan una clara relación entre clima positivo y satisfacción de los trabajadores, respecto al aumento de la productividad y el rendimiento en las organizaciones, como así también el compromiso de los individuos.

## METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Esta tesis pretende describir cuáles son las herramientas más apropiadas para llevar adelante un análisis del clima organizacional y satisfacción laboral en una organización dada y obtener un resultado confiable y certero que luego permita aplicar acciones correctivas tendientes mejorar la situación inicial.

Bajo esta premisa, se utilizó como objeto de estudio el caso de un Centro de Servicios Compartido, el cual llevo adelante un estudio de clima y satisfacción laboral producto de una situación inédita para tal organización.

Es una investigación del tipo descriptiva, diseño etnográfico, utilizando el método caso de estudio único, el cual según **Flyvbjerg (1996)** dice que si bien siempre se ha cuestionado el uso de un único caso para las generalizaciones, actualmente se puede afirmar que a partir de la sumatoria de casos únicos se pueden conseguir aproximaciones a los temas analizados.

Para ello elaboró un trabajó sobre cinco mal entendidos en el tema, a saber:

- **Malentendido N°1:** El conocimiento general, teórico (independiente del contexto), es más valioso que el conocimiento concreto, práctico (dependiente del contexto).
- **Malentendido N°2:** No se puede generalizar sobre la base de un caso individual, por lo que el estudio de casos no puede contribuir a un desarrollo científico.
- **Malentendido N°3:** El estudio de casos es más útil para generar hipótesis, esto es, en la primera fase del proceso completo de investigación, mientras otros métodos son más adecuados para la comprobación de hipótesis y la construcción de teoría.
- **Malentendido N°4:** El estudio de casos contiene un sesgo hacia la verificación, es decir una tendencia a confirmar las nociones preconcebidas del investigador.
- **Malentendido N°5:** Suele ser difícil resumir y desarrollar proposiciones y teorías generales sobre la base de estudio de casos específicos.

En base al análisis del caso en cuestión a través del proceso de implementación de las WEA en el BHRSC, y mediante entrevistas a personal de la Cía., como así también a encuestas realizadas a personal del BHRSC y también otras empresas, se busca determinar cuál es el mejor proceso a seguir que permita realizar una efectiva y confiable medición del ambiente laboral, acompañado de un proceso de comunicación y seguimiento adecuado para posteriormente tomar las acciones correctivas resultantes del análisis. Adicionalmente, se analizó una muestra de las entrevistas de salida de empleados en el periodo bajo análisis, con el objetivo de identificar la existencia de una relación directa entre las renuncias y las variables bajo análisis.

## **CAPÍTULO 3 – PRESENTACIÓN DEL CASO - BUENOS AIRES HR SERVICE CENTER (BAHRSC)**

En el presente capítulo se describe brevemente la llegada de los Centros de Servicio de Centenario en Argentina, y en detalle del BAHRSK y la problemática encontrada en los años posteriores a su desarrollo junto con las medidas implementadas para su análisis y posterior mejora.

### **3.1 – Historia de la compañía**

A partir de la fusión entre Cente y Nario en 1999, surgió la compañía Centenario Corporation. La misma desarrollo y optimizó sus procesos globales permitiendo mejorar las condiciones operacionales, creando de esta forma una ventaja competitiva.

Este proceso de optimización fue el disparador que dio origen a los Centro de Soporte de Negocios (BSC por su sigla en inglés), con los siguientes objetivos organizacionales:

- Implementación de procesos estándar a nivel global
- Trabajo consolidado en un número limitado de centros de soporte
- Organizaciones orientadas a procesos
- Apalancamiento de procesos y sistemas globales
- Compartir mejores prácticas a nivel global
- Mejora estructural en la posición competitiva de la compañía.

Buenos Aires fue seleccionada como una de las ciudades para instalar un BSC con el objetivo de proveer de servicios a las filiales de la región NA/SA (América del Norte y Sur), gracias a una ventaja en costos, capital humano, infraestructura, regulaciones vigentes, entre otras.

Fue así que en 2004, Centenario Business Support Center SRL fue establecido en Buenos Aires, siendo el primer BSC en proveer servicios a la filial de Estados Unidos (USA).

Las primeras actividades migradas al centro fueron aquellas de carácter transaccional, fácil estandarización (tareas administrativas y contables de baja sofisticación) y baja exposición, principalmente soportando a las áreas de Contralor y Tesorería de Centenario Corporation en USA.

El modelo de migración consistía en reclutar personal altamente capacitado en las distintas actividades a transferir (principalmente Contadores y Lic. En Administración), con un manejo avanzado del idioma inglés (nivel bilingüe). Sueldos superiores a la media de mercado, como así también la oferta de viajar al exterior por periodos extensos, formaban parte de la propuesta de valor como método de atracción de recursos.

Luego de un intensivo proceso de inducción (aproximadamente un mes de duración) con el objetivo de transmitir las distintas políticas corporativas, como así también un acercamiento cultural a la filosofía americana, los recursos eran enviados a USA por periodos de entre 3 y 6 meses, para ser entrenados por los actuales responsables de los procesos a migrar (incumbents), con el objetivo de continuar con la operación en el centro de Buenos Aires al finalizar el periodo de entrenamiento. Una vez instalados en Buenos Aires y ya con el control total de la operación, el proceso consistía en estandarizar los procesos y así lograr mejoras y eficiencias escalables a nivel global.

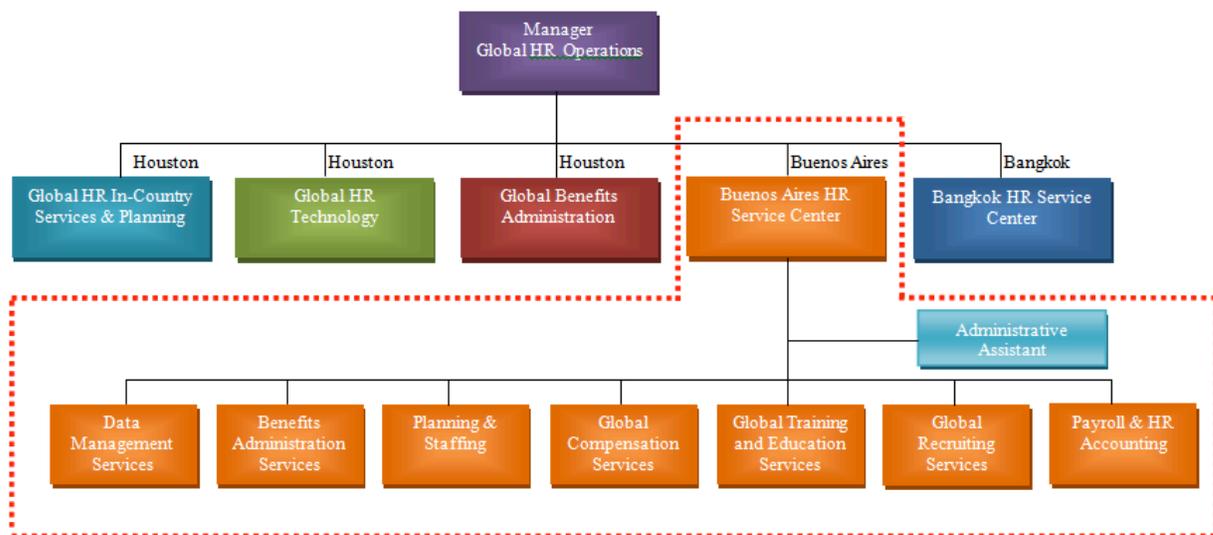
Dado el éxito logrado en las primeras migraciones, se decide comenzar a migrar actividades más complejas y de mayor exposición (aun así de carácter mayormente transaccional), siendo Recursos Humanos (RRHH) el grupo con mayor interés en desembarcar en Buenos Aires.

De esta forma, a principios de 2008 se instala en Buenos Aires el BA HR Service Center (BAHRSC), con aproximadamente un total de 80 empleados soportando

distintas áreas, como ser: Reclutamiento, Sueldos y Jornales, Entrenamiento Corporativo, entre otras.

A lo largo de los próximos 5 años, el BAHRSC fue creciendo de manera constante, migrando operaciones cada vez más sensibles y complejas, como ser la Administración de Compensaciones y Beneficios, Administración de Planes de Retiro, Gestión de Expatriados, entre otras. A mediados de 2012, el BAHRSC contaba con aprox. 350 empleados (principalmente Contadores, Lic. En Administración y RRHH). En la figura N° 3 se muestra el organigrama vigente a fines de 2012, delimitando la operación de Buenos Aires:

**Figura N° 3**  
**Organigrama del BAHRSC – Diciembre 2012**



Fuente: Elaboración propia en base al Organigrama de Centenario BSC Argentina SRL.

Durante el grueso del proceso de migraciones (2008-2012), el BAHRSC tuvo un índice de rotación relativamente bajo (menor al 5% anual), incluso muy por debajo de la filial local (~12%), principalmente apalancado en las constantes oportunidades de migración de nuevos procesos, logrando evitar el achatamiento de los mejores recursos.

Sin embargo, una vez alcanzado el horizonte de procesos claves a migrar, el grupo de empleados staff (es decir aquellos que no ocupaban posiciones de liderazgo aun) comenzó a sentirse relegado en cuanto a oportunidades de desarrollo profesional, como así también en cuanto a beneficios corporativos.

Es sabido que las organizaciones atraviesan diferentes desafíos como parte de su crecimiento y normal desarrollo, con lo cual es necesario adaptarse a las necesidades que el contexto les propone, permitiendo dar un salto de calidad y mejorar las condiciones para sus empleados (**Adizes, 1994**).

### **3.2 – Realización de las encuestas de clima (WEA)**

Hacia fines de 2012, la situación organizacional comenzó a mostrar indicios que requerían atención por parte de la Gerencia del BAHRS, producto de un cambio significativo en ciertas variables que podían poner en riesgo la operación del equipo y obligaron a pensar que tipo de acciones podían considerarse con el objetivo de entender el estado de situación de la organización y su propuesta de valor hacia los empleados, y de esta forma poder tomar acciones correctivas en caso de necesario.

Esto se vio reflejado en dos hechos puntuales (cuantitativo y cualitativo) que hicieron sonar las alertas de la gerencia:

- Incremento en el índice de rotación (>20%), con la consecuente pérdida de conocimiento asociado.
- Percepción sobre una baja en el clima organizacional y compromiso por parte de los empleados (> ausentismo, >escalabilidad de casos, >conflictividad).

El principal llamado de atención fue el incremento en el número de renuncias que se sucedieron a partir de la segunda mitad del año, llegando a una tasa anualizada de rotación de casi 20% (2008-2011 fue apenas de un 5% anual promedio). Adicionalmente al incremento mencionado, la particularidad de estas renuncias radicaba en el tipo de recurso que estaba siendo afectado por las

mismas, siendo que más del 50% de las bajas estaban explicadas por empleados que se habían incorporado a la organización desde sus inicios (2008), es decir recursos con mayor cantidad de conocimiento y en muchos casos con más de una migración de procesos realizada. La mayor preocupación ante esta situación era la pérdida de conocimiento de procesos ya instalados en Buenos Aires y cuyos recursos originales (incumbents) ya no estaban en la Compañía para ayudar ante una eventual necesidad de entrenamiento adicional.

Por otro lado, y claramente asociada a la situación anterior, se comenzó a notar una baja en la satisfacción de los empleados, evidenciando un menor grado de compromiso por parte de los mismos, dando lugar a un clima negativo y con indicios de conflictividad. La necesidad de cubrir vacantes inesperadas, sumado a la urgencia de acelerar la curva de aprendizaje, dieron origen a jornadas de trabajo más extensas como así también la necesidad de trabajar durante los fines de semana.

Es así que la Gerencia del BHRSC, atenta a estar en juego su licencia para operar, decidió tomar medidas tendientes a entender cuáles podían ser las causas del alto nivel de rotación, como así también donde estaba parada la organización en cuanto al clima organizacional y la satisfacción de los empleados.

En conjunto con la gerencia de Efectividad Organizacional (OE por su sigla en inglés), el BHRSC decidió que la mejor forma de entender el estado de situación era a través de encuestas a los empleados (WEA).

### **3.3 – Características de las WEA**

Las WEA tuvieron las siguientes características:

- Voluntaria y Anónima
- Foco en la percepción de los empleados
- 17 preguntas en base a 4 variables

- Valoraciones de 1 a 5 (1=Totalmente en desacuerdo / 5=Totalmente de acuerdo)
- Identificación por proceso, tipo de posición (Supervisor/Gerente/ Contribuyente Individual) y rango de edad (20-30 /31-35/36-50/51+).
- Distribuida a través de SharePoint

Las 4 variables y sus respectivas preguntas:

### **1. Clima Organizacional**

- Las prácticas de trabajo seguidas son consistentemente seguras y saludables
- Los empleados libremente intercambian información y comparten mejores prácticas
- Las comunicaciones son abiertas y sinceras
- Las perspectivas de cada empleado son respetadas y valoradas
- Los empleados pueden balancear su trabajo y vida personal

### **2. Satisfacción Laboral**

- Mis procesos, roles y responsabilidades son claramente entendidos
- Puedo ver como mi trabajo contribuye al éxito del grupo
- Puedo ver como el trabajo del centro contribuye al éxito de la compañía
- Puedo alcanzar un sentimiento de logro a través de mi trabajo

### **3. Desarrollo de los empleados**

- Feedback sobre mi desempeño es comunicado en tiempo y forma por mi supervisor.
- Coaching permanente es realizado por mi supervisor
- Mi desarrollo es alentado a través entrenamiento continuo
- Recibo entrenamiento adecuado para mi desarrollo profesional
- Puedo visualizar mis éxitos hoy y en el futuro

#### 4. Reconocimiento y Recompensas

- Soy apropiadamente reconocido por mi supervisor en relación a mi trabajo
- El éxito del equipo es reconocido y valorado
- El trabajo de equipo es reconocido y valorado

La encuesta se distribuyó el 16 de marzo de 2013 a todos los empleados de BAHRSC (excepto Expatriados/Impatriados), con un plazo de respuesta hasta el 31 de marzo. Luego de la primera semana, el grado de respuesta era del 35%. Se envió un recordatorio el día 23 de marzo y finalmente se llegó a un nivel de respuesta del 61%.

#### 3.4 – Presentación de resultados WEA 2013

Los resultados se consolidaron durante las primeras semanas de Abril, y se comunicaron a la Gerencia en el foro trimestral del mismo mes.

Los resultados generales fueron los siguientes:

VARIABLES / AÑO	RESULTADOS GENERALES
	2013
CLIMA ORGANIZACIONAL	3.5
<b>SATISFACCION LABORAL</b>	<b>3.4</b>
DESARROLLO DE CARRERA	3.4
RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS	3.6
PROMEDIO GENERAL	3.5

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de las WEA.

Los resultados por tipo de posición fueron los siguientes:

VARIABLES / AÑO	SUPERVISORES/GERENTES
	2013
CLIMA ORGANIZACIONAL	4.3
<b>SATISFACCION LABORAL</b>	<b>4.3</b>
DESARROLLO DE CARRERA	4.6
RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS	4.5
PROMEDIO GENERAL	4.4

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de las WEA.

VARIABLES / AÑO	CONTRIBUYENTES IND.
	2013
CLIMA ORGANIZACIONAL	3.1
SATISFACCION LABORAL	2.9
DESARROLLO DE CARRERA	3.1
RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS	3.3
PROMEDIO GENERAL	3.1

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de las WEA.

El grado de respuesta observado fue muy dispar en cuanto al tipo de posición, siendo que Supervisores y Gerentes tuvieron un 100% de respuesta, mientras que los niveles de Contribuyentes Individuales tuvieron un grado cercano al 50%. En cuanto a rango de edad, los porcentajes fueron similares, ya que la banda 20-30 está compuesta prácticamente en su totalidad por Contribuyentes Individuales y aquí se registró un valor apenas superior al 50%.

A nivel proceso, los resultados fueron consistentes con el promedio general.

Atento a que la percepción de Supervisores y Gerentes es muy diferente a la de los Contribuyentes Individuales, y siendo esto un desafío importante para poder cambiar la situación de la organización y mejorar el estado actual, se decidió enfocar sobre las 2 variables con menor índice de valoración respecto de la percepción de los Contribuyentes Individuales:

- Feedback y Coaching
  - Feedback sobre mi desempeño es comunicado en tiempo y forma por mi supervisor.
  - Coaching permanente es realizado por mi supervisor
- Satisfacción Laboral
  - Puedo ver como mi trabajo contribuye al éxito del grupo
  - Puedo ver como el trabajo del centro contribuye al éxito de la compañía

Se formó un grupo de trabajo compuesto por 4 empleados (todos Contribuyentes Individuales) a efectos de discutir posibles cursos de acción para mejorar las

variables identificadas como de mayor atención. El grupo fue coordinado por un Consejero de RRHH, junto con el Gerente de Planificación y Desarrollo como moderador.

Se presentaron los resultados de las WEA a los 4 integrantes del equipo y se explicaron los objetivos perseguidos para la formación de esta fuerza de trabajo. Se facilitó un marco de referencia para la búsqueda de posibles mejoras, desde la visión de la Gerencia.

Durante el mes de Mayo, el grupo de trabajo se reunió semanalmente con el objetivo de delinear propuestas concretas que ayuden a mejorar la percepción de los empleados en las áreas de mayor atención. El resultado fue el siguiente:

### **Feedback y Coaching**

- Feedback sobre mi desempeño es comunicado en tiempo y forma por mi supervisor.

Comentarios surgidos de las WEA mencionaban la disconformidad por parte de los empleados para con el método de evaluación de la compañía, siendo este el único momento de discusión sobre su desempeño y considerándolo muy atemporal con respecto al periodo medido, no permitiendo tomar acciones correctivas en tiempo y forma, generando alta frustración en los mismos.

- Coaching permanente es realizado por mi supervisor

Respecto del coaching, varios comentarios mencionaron la poca predisposición de los Supervisores para discutir con los empleados aspectos relacionados al desarrollo de carrera y áreas de mejora. Adicionalmente, algunos comentarios evidenciaron la existencia de cierto grado de coaching, pero indicando que los Supervisores parecían tener poca o nula incidencia en las decisiones de carrera de sus empleados, como así también en las posibles oportunidades de carrera.

En cuanto al primer punto, se sugirió la implementación de un esquema de discusión formal (1 a 1), con periodicidad mensual, donde el Supervisor pueda

discutir acerca de la performance de sus empleados y ayudar a tomar las medidas correctivas en tiempo y forma.

Con respecto al Coaching, se sugirió que los Supervisores participen de los comités de Selección y Desarrollo de Carrera (hasta este momento, solo participaban Gerentes), a efectos de conocer en detalle las opciones de carrera para sus empleados y estar en condiciones de brindar soporte en ese aspecto.

### **Satisfacción Laboral**

- Puedo ver como mi trabajo contribuye al éxito del grupo
- Puedo ver como el trabajo del centro contribuye al éxito de la compañía

Aquí vale mencionar que el concepto de Service Center implica un esquema de trabajo donde las actividades son estandarizadas de tal forma de simplificar al máximo las mismas, con el objetivo de maximizar las eficiencias a través de la eliminación de actividades duplicadas, tiempos muertos entre procesos, etc., y bajo un esquema de especialización de recursos.

En los comentarios, los empleados mencionaron la dificultad de visualizar y entender los procesos de principio a fin, siendo esto algo clave para poder mejorar los mismos y continuar generando eficiencias. El trabajo se torna repetitivo y aburrido y no existen incentivos para la mejora continua. En varios casos se mencionó la palabra “sobre calificación” para con la tarea a realizar.

El grupo de trabajo sugirió la realización de sesiones formales abiertas por parte de los distintos grupos de trabajo (Open House Sessions), a efectos de dar a conocer y explicar sus procesos al resto de los empleados y así permitir entender las interdependencias entre los mismos y poder tener un mejor conocimiento de los procesos en su totalidad (End to End). También se sugirió como una buena práctica la formación de equipos interdisciplinarios para trabajar en mejoras de procesos.

### 3.5 – Plan de Acción y Conclusiones WEA 2013

A través de este ejercicio, la Gerencia del BHRSC entendió que había otras necesidades, hasta ahora ignoradas (vale destacar que el grueso de la Gerencia es de la generación baby boomer), que debían ser atendidas y formar parte de la propuesta de valor a los empleados, a través de una comunicación abierta y en doble sentido.

Con el objetivo de lograr el mayor compromiso por parte de cada Gerencia, se decidió que la comunicación de los resultados de las WEA, como así también de las propuestas de mejora posteriormente identificadas, sean comunicadas internamente por cada Gerente de Proceso a su respectiva División.

Es importante destacar que las nuevas prácticas establecidas implicaron un cambio radical en la forma de comunicación entre los empleados y sus superiores, ya que si bien el proceso de feedback existía, este era visto simplemente como una formalidad que no permitía mejora alguna para el desempeño individual.

Citando a autores como **Zeus y Skiffington (2000)**, ellos dejan en claro que los empleados no tardan en perder su motivación y entusiasmo si no perciben que se preocupan por su rendimiento.

Este cambio permitió incrementar el sentido de pertenencia y por lo tanto de compromiso por parte de los empleados, generando un mayor nivel de confianza entre empleados y líderes.

Se observará más adelante que si bien las WEA fueron vistas como una buena intención por parte de la Gerencia para mejorar el clima laboral, solo permitió tener un acercamiento parcial a la problemática organizacional y no se logró mejorar sustancialmente los índices que dieron origen a su implementación.

### **3.6 - Resultados WEA 2014 - 2015**

#### **3.6.1 - Situación 2013 Y WEA 2014**

Tal cual se dijo en el capítulo anterior, las WEA fueron bien recibidas por los empleados, principalmente porque permitió una instancia de retroalimentación por parte de los mismos hacia la Gerencia, con demandas que difícilmente hubiesen sido posible plantear a nivel individual.

Por el lado de la Gerencia, si bien notaron una mejor percepción en el clima organizacional producto del ejercicio pasado, los números fríos de rotación volvieron a mostrar valores muy por encima del nivel aceptable para este tipo de organizaciones.

Para fines de 2013, la tasa de rotación estaba cercana al 20%, revelando un análisis más detallado que este índice se disparaba a partir del 3er trimestre, siendo allí donde se daban la mayor cantidad de renuncias (a partir de este trimestre es cuando se realizan las devoluciones formales de las evaluaciones de desempeño).

Siguiendo una metodología similar al año anterior, durante Febrero de 2014 se distribuyen las WEA, con la expectativa de tener los resultados listos para fines de Marzo 2014. La única diferencia respecto de la WEA 2013 fue la inclusión de una sección adicional para agregar comentarios libres al finalizar cada variable, con el objetivo de capturar información por fuera de las preguntas incluidas (esta fue una sugerencia realizada por uno de los integrantes del grupo de análisis de las WEA 2013, explicando que la selección de variables podía limitar los comentarios acerca de otras variables importantes)

A continuación se muestran los resultados, mostrando una leve mejoría respecto de los valores 2013. No obstante, el grado de respuesta se mantiene bajo (60%), evidenciando que casi un 50% de Contribuyentes Individuales seguían sin responder a la misma.

Los resultados generales fueron los siguientes (variación respecto WEA 2013):

VARIABLES / AÑO	RESULTADOS GENERALES		
	2013	2014	Diferencial
CLIMA ORGANIZACIONAL	3.5	3.7	+0.2
SATISFACCION LABORAL	3.4	3.5	+0.1
DESARROLLO DE CARRERA	3.4	3.5	+0.1
RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS	3.6	3.6	-
PROMEDIO GENERAL	3.5	3.6	+0.1

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de las WEA.

Los resultados por tipo de posición fueron los siguientes:

VARIABLES / AÑO	SUPERVISORES/GERENTES		
	2013	2014	Diferencial
CLIMA ORGANIZACIONAL	4.3	4.4	+0.1
SATISFACCION LABORAL	4.3	4.4	+0.1
DESARROLLO DE CARRERA	4.6	4.8	+0.2
RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS	4.5	4.5	-
PROMEDIO GENERAL	4.4	4.5	+0.1

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de las WEA.

VARIABLES / AÑO	CONTRIBUYENTES INDIVIDUALES		
	2013	2014	Diferencial
CLIMA ORGANIZACIONAL	3.1	3.2	+0.1
SATISFACCION LABORAL	2.9	2.9	-
DESARROLLO DE CARRERA	3.1	3.3	+0.2
RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS	3.3	3.5	+0.2
PROMEDIO GENERAL	3.1	3.2	+0.1

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de las WEA.

Nuevamente se formó un grupo de trabajo para analizar y presentar propuestas de mejora en aquellas áreas de mayor atención, entre las que de destacaban:

1. Clima Organizacional
  - Los empleados pueden balancear su trabajo y vida personal
2. Desarrollo de los empleados
  - Feedback sobre mi desempeño es comunicado en tiempo y forma por mi supervisor.
  - Coaching permanente es realizado por mi supervisor
3. Reconocimiento y Recompensas
  - Soy apropiadamente reconocido por mi supervisor en relación a mi trabajo

Entre los comentarios se destacan los referidos a las críticas por la necesidad de trabajar tiempo extra producto de la falta de recursos debido a las renuncias constantes, como así también la falta de flexibilidad para implementar políticas de trabajo remoto (home office), algo que se menciona como práctica común en otras organizaciones similares.

Aparecen referencias a temas de sueldo y beneficios, como así también nuevamente lo relacionado a coaching para desarrollo de carrera, evaluación de desempeño y oportunidades de carrera.

Se presentan las propuestas de mejora a la Gerencia durante Abril 2014 y se comunican al resto de los empleados durante Mayo/Junio 2014, siguiendo la misma metodología del año anterior.

### 3.6.2 - Situación 2014 Y WEA 2015

La situación organizacional a finales de 2014 era muy similar a los últimos dos años en cuanto al grado de rotación (~20%), como así también la percepción del clima laboral, siendo esto último una aseveración subjetiva de parte de la Gerencia, mencionada en las reuniones previas a la planificación de la WEA 2015.

A continuación se pueden ver los resultados de la WEA 2015, lo cuales no muestran diferencias significativas respecto del ejercicio anterior. Atento a esto, estos resultados son compartidos solo entre los distintos gerentes y no se realiza ningún tipo de análisis posterior.

Los resultados generales fueron los siguientes (variación respecto WEA 2014):

VARIABLES / AÑO	RESULTADOS GENERALES		
	2014	2015	Diferencial
CLIMA ORGANIZACIONAL	3.7	3.7	-
SATISFACCION LABORAL	3.5	3.5	-
DESARROLLO DE CARRERA	3.5	3.6	+0.1
RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS	3.6	3.5	-0.1
PROMEDIO GENERAL	3.6	3.6	-

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de las WEA.

Los resultados por tipo de posición fueron los siguientes:

VARIABLES / AÑO	SUPERVISORES/GERENTES		
	2014	2015	Diferencial
CLIMA ORGANIZACIONAL	4.4	4.4	-
SATISFACCION LABORAL	4.4	4.5	+0.1
DESARROLLO DE CARRERA	4.8	4.8	-
RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS	4.5	4.5	-
PROMEDIO GENERAL	4.5	4.6	+0.1

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de las WEA.

VARIABLES / AÑO	CONTRIBUYENTES INDIVIDUALES		
	2014	2015	Diferencial
CLIMA ORGANIZACIONAL	3.2	3.1	-0.1
SATISFACCION LABORAL	2.9	3.0	+0.1
DESARROLLO DE CARRERA	3.3	3.3	-
RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS	3.5	3.2	-0.3
PROMEDIO GENERAL	3.2	3.1	-0.1

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de las WEA.

## CAPITULO 4 – TRABAJO DE CAMPO

Con el objetivo de entender más allá de los resultados de las WEA y proponer opciones adicionales a las mismas que permitan un mejor análisis del clima y satisfacción dentro de una organización, se elaboró una encuesta, la cual fue enviada a personas dentro y fuera de la compañía, para lograr identificar una visión más amplia de la problemática en cuestión. También se realizaron entrevistas con distintos miembros del BAHRS (gerentes y contribuyentes individuales) y finalmente se analizó una muestra de las entrevistas de salida de los últimos 3 años.

### 4.1 - Encuestas

La encuesta consto de 8 preguntas abiertas y fue enviada a empleados del BAHRS, como así también a empleados de otras compañías.

Se recibieron 27 respuestas, sobre un total de 40 participantes previamente seleccionados.

En la figura N° 4, se muestra una grilla con las preguntas que se hicieron y algunas de las respuestas, habiendo seleccionado las 5 encuestas más representativas:

Figura N° 4

Encuestado #1	Encuestado #2	Encuestado #3	Encuestado #4	Encuestado #5
<b>#1 - Brevemente, que entiende por clima organizacional?</b>				
Es la sensación que los empleados tenemos respecto de nuestro ambiente de trabajo	Es el estado (bueno o malo) en que las personas sentimos a nuestro lugar de trabajo	Es el ambiente de trabajo dentro de una empresa.	Es el conjunto de las diferentes percepciones que los empleados tenemos de nuestro lugar de trabajo. A veces es positivo, otras no.	Es la medida para entender si una organización esta siendo correctamente manejada.
<b>#2 - Brevemente, que entiende por satisfacción laboral?</b>				
Es la sensación de placer que sentimos al momento de finalizar nuestro trabajo.	Es la medida por la cual entendemos cuanto nos gusta nuestro trabajo.	Es el grado de aceptación de nuestro trabajo.	Es la sensación positiva o negativa en relación a nuestro trabajo.	Es la sensación de hacer bien mi trabajo.
<b>#3 - Como evaluaría estos conceptos en relación a la situación dentro de su empresa?</b>				
El clima es difícil evaluarlo, ya que trabajo en forma remota 2/3 días a la semana, pero diría que es bueno. En cuanto a satisfacción, actualmente me encuentro satisfecho con mi puesto, ya que empecé hace menos de 6 meses y fue un cambio pedido.	El clima es muy bueno, especialmente producto del constante crecimiento de la organización. La satisfacción también es muy buena, ya que surgen oportunidades de cambio de forma constante y eso evita aburrirse en el puesto.	En el contexto actual de país, creo que el clima es positivo, es una empresa ajena a conflictos sindicales y existe seguridad laboral. La satisfacción depende del grupo de trabajo, ya que no existe alineamiento entre las distintas gerencias, con lo cual hay posiciones +/- atractivas producto de Gerencias +/- flexibles.	Desde mi posición, ambas variables son positivas. Sin embargo, la situación es diferente en los puestos mas Jr., especialmente en lo que a satisfacción se refiere, porque el tipo de tarea es muy rutinaria y repetitiva, y los recursos suelen estar sobre calificados y muchas veces sin necesidad de trabajar, generando renuncias al poco tiempo de ingresar a la empresa.	Actualmente el clima es muy inestable, consecuencia de muchos cambios de personal y largas horas de trabajo. La gente no esta satisfecha con su trabajo y eso aumenta el malestar. No se ve reacción de los altos mandos a las demandas de los empleados y mucha gente renuncia.

Encuestado #1	Encuestado #2	Encuestado #3	Encuestado #4	Encuestado #5
<b>#4 - Considera importante que las empresas midan estas variables? Por que?</b>				
Si. Las empresas compiten por recursos escasos y la oferta de valor es clave para elegir una empresa u otra. Además un buen clima es una buena marca para la empresa.	Es importante en la medida que las empresas tengan un compromiso cierto con la mejora del clima, ya que un buen ambiente de trabajo será más productivo y eficiente.	Si. Porque cuanto mejor están los empleados, mejores los resultados y mejor la imagen de la compañía.	Si. Porque ayudan a moldear la organización y mantener un equilibrio.	Si. Es fundamental para mantener a los recursos más valiosos para la organización.
<b>#5 - Existen herramientas de medición/evaluación de estos conceptos en su empresa? En caso afirmativo, cual o cuales?</b>				
Si. Encuestas.	Encuestas.	Cuestionarios.	Si. Encuestas y entrevistas.	Encuestas
<b>#6 - Si existen herramientas de medición en su empresa, participa activamente en el proceso? Por que?</b>				
Si, aunque no digo todo lo que pienso por temor a quedar mal. No confío en el anonimato de las encuestas.	Si. Creo que en algunos ejercicios estuve más participativo porque tenía más quejas que otra vez, pero trato de participar y expresar mis opiniones, aun sabiendo que las encuestas no son andrinas como dicen.	Si. Porque es vital para poder mejorar las practicas que no agregan valor a los empleados.	Si. Porque creo que la única forma de mejorar algo es a través de medirlo y aceptar su existencia.	Originalmente si, ahora no. Nunca hubo una explicación en que sucede con los resultados de las encuestas ni las acciones de seguimiento. Los resultados no conciben con la realidad y no hay confianza en el proceso.
<b>#7 - Cual considera es la razón de la baja participación de los empleados en las encuestas de clima organizacional?</b>				
Falta de confidencialidad, temor a represalias, quedar mal posicionado respecto de otros empleados por conflictivo.	Dudas sobre el anonimato de las respuestas.	Preguntas tendenciosas a la respuestas positivas, poca claridad en las preguntas o sobre conceptos no críticos, riesgo de perdida de confidencialidad, falla en la comunicación del proceso por parte de los mandos gerenciales	Pobre comunicación del proceso, demora o falta de acción en la aplicación de mejoras resultantes de las respuestas de los empleados, falta de confidencialidad en las respuestas.	Poca o nula participación de los empleados en el proceso, solo a cargo de gerentes muchas veces ajenos al verdadero clima.
<b>#8 - Que herramienta/s considera mas efectiva/s para la medición de estas variables? Por que?</b>				
Creo que las encuestas son las más útiles, siempre y cuando se pueda garantizar el anonimato de las respuestas.	Cualquier método que permita asegurar la confidencialidad de la información. Creo que es mejor contratar un consultor externo para evitar los vicios de la misma organización.	Los cuestionarios son fáciles y rápidos de analizar. Pero hay que asegurar que las preguntas sean las correctas y no induzcan a las respuestas que den un resultado + positivo. También es clave la confidencialidad y un mensaje claro del propósito de todo ejercicio de este tipo.	Encuestas y entrevistas grupales. Las encuestas porque permiten o deberían permitir la confidencialidad. Las entrevistas grupales permiten interactuar e indagar más en detalle sobre las causas de malestar en las organizaciones, aun perdiendo el anonimato (lo deberían realizadas 3ms ajenos a la organización).	Más allá de las herramientas, el proceso de comunicación es lo más importante para hacer efectiva una herramienta u otra. Creo que las encuestas y las entrevistas (individuales o grupales) son las mejores herramientas.

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

Los resultados de las encuestas muestran coincidencias que vale la pena mencionar y analizar:

En primer lugar, si bien las respuestas a los conceptos de clima y satisfacción son variadas y menos elaboradas que la teoría presentada en este trabajo, en muchas aparecen palabras como sensación o percepción, acercándose a los conceptos esgrimidos por los distintos autores citados. Más allá de la teoría, está claro que estos conceptos están muy vigentes y son moneda corriente en los miembros de una organización.

Otra coincidencia que esperaba encontrar fue el tema de la confidencialidad del instrumento de medición utilizado por las organizaciones (en todas las respuestas aparecen las encuestas o cuestionarios como herramienta utilizada) siendo esta la principal causa por la baja participación en estos ejercicios. El

temor a quedar “marcado” como conflictivo o ser relegado en la organización son razones suficientes para no participar o incluso participar pero no responder honestamente. Aquí vale la pena hacer un comentario a modo de contra ejemplo; si no existe confidencialidad para quien responde una encuesta o cuestionario, podría decirse que tampoco existe confidencialidad para quien no responde y por lo tanto es fácilmente identificable. No responder también puede ser visto como un aspecto negativo ante la falta de interés en un proceso clave para las organizaciones actuales.

Por último, en cuanto a las mejores herramientas para el análisis del clima, las encuestas o cuestionarios fueron la opción más elegida (ya sean gestionadas interna o externamente), no obstante la necesidad de un mensaje claro de la gerencia en cuanto a la importancia del proceso, como así una correcta elaboración de las preguntas fueron mencionados como necesarios para el éxito del proceso.

#### **4.2 - Entrevistas**

La intención de las entrevistas fue obtener información más concreta en cuanto a la percepción de los distintos participantes sobre los resultados de la aplicación de las WEA en el BAHRS. Si bien en una primera instancia solo iban a ser entrevistados contribuyentes individuales (5), atento a las diferencias resultantes en las WEA entre gerentes y contribuyentes, se decidió también entrevistar a dos gerentes de división.

Las entrevistas duraron aprox. 30/35 minutos y fueron de tipo abiertas con preguntas generales, explicitando el motivo de las mismas (trabajo de campo para tesis de MBA).

Se indago respecto del clima organizacional, el grado de rotación actual, el uso de las WEA durante los últimos 3 años y sus opiniones generales respecto del proceso en su conjunto, que funciona bien y que es necesario mejorar, se pidió mencionar ejemplos concretos de 2 cosas positivas y 2 negativas del proceso, como así también sus expectativas a futuro.

A continuación los entrevistados:

### **Gerentes**

- Rodrigo Fernandez (BA HR Manager)
- Mariela Schulkin (Global Recruiting Manager)

### **Contribuyentes Individuales**

- Jimena Stanchuk (Global Mobility & Expat Services)
- Maria Soledad Martin (Payroll & HR Accounting)
- Pablo Atencio (HR Tax Accounting)
- Maria Soledad Urrutia (Compensation)
- Gustavo Galindo (Benefits Administration)

Luego de analizar los principales comentarios de cada entrevista, notamos algo que ya había sido evidenciado en las WEA, esto es la sugestiva diferencia entre gerentes y contribuyentes individuales respecto de la percepción del clima en la organización. Los gerentes consideran que el clima organizacional es muy positivo y que solo en algunos casos las renunciaciones son producto de una percepción negativa respecto del mismo. Mencionaron que el tipo de recurso humano actual es muy inestable (Generación X y Milenios) y puede no valorar la propuesta de largo plazo que ofrece la compañía. Consideran que las WEA fueron muy positivas porque permitieron valorizar el estado de situación organizacional e implementar acciones específicas para mejorar áreas clave. Una crítica en común de ambos entrevistados fue la forma de comunicación de los resultados de las WEA, los cuales creen deberían haber sido objeto de presentación en algún foro con todos los empleados, en lugar de la comunicación que realizó cada gerente de división a sus respectivos equipos, pudiendo haber generado multiplicidad de mensajes como consecuencia de los distintos interlocutores.

Sus expectativas, a sabiendas que la empresa está trabajando con consultores externos para el próximo ejercicio, radican en que el mismo pueda tener un mayor grado de participación por parte de los empleados.

Por el lado de los contribuyentes individuales, la percepción es otra respecto al clima, ya que si bien no lo consideran un clima hostil o negativo per se, creen

que el mismo tuvo un cambio considerable en comparación a los primeros años del BAHRSO y esto se ve reflejado en el día a día. Si bien entienden y aceptan que las migraciones ya no pueden considerarse como una práctica usual, entienden que los puestos no toleran una permanencia de más de 2/3 años y eso genera insatisfacción y conflicto en caso de extenderse en el tiempo. Aquellos que apuestan a la compañía en pos de cambiar de puesto dentro de ese periodo, explican las principales renunciadas y las más costosas, ya que se tratan de recursos con mucho conocimiento.

Creen que las WEA fueron un buen primer paso pero insuficiente y que su implementación fue poco clara, criticando la estrategia de comunicación como así también la elección de algunas preguntas con tendencia a influenciar respuestas positivas (todos mencionaron la pregunta #1 sobre Satisfacción laboral, referida al entendimiento de roles, procesos y responsabilidades). Otra crítica en común fue la confidencialidad de las respuestas, no solo por el método de recolección, sino también por las preguntas demográficas que podían permitir identificar a los participantes.

En cuanto a las expectativas, todos se mostraron confiados en la continuidad de las WEA, y dos empleados hicieron hincapié en la necesidad de tercerizar el proceso.

### **4.3 – Análisis Entrevistas de Salida**

Por último, se solicitó una muestra de 15 entrevistas de salida de los últimos 3 años (elección aleatoria pero con la condición que incluya 5 de cada año), con el objetivo de identificar información adicional que pueda ser útil para entender el clima organizacional y que pueda mostrar una relación entre este y las distintas salidas.

Estas entrevistas son realizadas, en la medida de lo posible, el día previo al día efectivo de renuncia del empleado y es llevada a cabo por un asesor del área de Recursos Humanos. Su principal objetivo es entender las principales causas de la salida de un empleado y posteriormente analizar si es posible tomar acciones de mejora para evitar futuros casos.

A grandes rasgos, se les pide a los empleados mencionar 3 causas por las cuales decidió desvincularse de la compañía, asignando un orden de importancia a las mismas, y luego si indaga en detalle a la causa seleccionada como principal.

De los 15 casos, 11 mencionaron como principal causa de salida que el trabajo era poco desafiante y rutinario y que era difícil entender el valor agregado a la organización por parte de ellos.

Los restantes 4, con algunas variantes, dejaron entender que era una decisión personal en la búsqueda de otro tipo de carrera.

Entre los motivos secundarios, se mencionaron causas tales como el sistema de evaluación de desempeño y la falta de feedback constructivo y oportuno por parte de los Supervisores, como así decisiones de viajar al exterior ya sea por motivos de trabajo (Work & Travel) o estudio (Posgrados, etc.).

Podemos observar que algunas causas de salida fueron identificadas en las WEA como desafíos a nivel clima. Unos de los consejeros de RRHH menciona que en muchos casos donde se sabe hubo conflicto entre empleados y supervisores, pudiendo ser esta la causa principal de una renuncia, los empleados hablan de tales situaciones en estas entrevistas aunque optan por justificar su salida con motivos más banales. Con lo cual parece que la información de estas entrevistas está más cerca de las percepciones de los empleados y puede permitir entender mejor el estado situacional y así encontrar una relación más directa entre las renunciaciones y el estado del clima organizacional.

## CONCLUSIONES

Para finalizar con el análisis de este caso, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

En cuanto al camino elegido por el BHRSC a través de la implementación de las WEA, llegamos a la conclusión que estas son una herramienta importante pero no suficiente a la hora de entender el estado del clima organizacional, especialmente tomando el formato utilizado por la compañía del caso bajo análisis.

En primer lugar, podemos ver que el modelo de encuesta, el cual fue de elaboración propia, no asegura contar con las dimensiones mínimas establecidas según se describió en el apartado teórico correspondiente (Campbell, ver pág. 19), dejando de lado cuestiones claves como ser los referidos a temas económicos y posibilidades de promoción, principalmente. Esto pone en duda si la elaboración del instrumento fue producto de un análisis exhaustivo es posible medir aquellas dimensiones críticas para entender el clima y satisfacción laboral o si por el contrario, las mismas fueron seleccionadas de forma tal de asegurar un resultado favorable o aceptable, sabiendo que ciertas dimensiones podrían ser calificadas de forma desfavorable. Como se pudo observar en los resultados de 2014, gracias a la inclusión de comentarios libres al finalizar cada sección, surgieron menciones a temas de sueldo y beneficios, los cuales no pudieron ser captados previamente. Aun así, es difícil establecer si los resultados numéricos fueron afectados por esas variables.

Tal como se describió en la teoría, la percepción es un elemento clave a la hora de medir el clima organizacional, y esta percepción también se verá influenciada por el hecho de llevar a cabo un diagnóstico organizacional, con lo cual es importante que esta no se vea influenciada negativamente por un uso incorrecto de la herramienta de medición elegida.

Aquí es donde creemos radica el principal punto de atención a la hora de utilizar este tipo de herramienta, ya que su elaboración puede permitir cierta discrecionalidad por parte de la gerencia a la hora de definir que medir y eventualmente manipular los resultados. Tal como señala Burke (ver pág. 20), algunas organizaciones no están preparadas para llevar adelante un diagnóstico organizacional, con lo cual si bien a priori puede ser un estímulo para los empleados, rápidamente puede convertirse en un elemento adicional de conflicto e insatisfacción.

Por último, un requisito clave a la hora de utilizar este tipo de herramientas radica en la confidencialidad del instrumento, de forma de garantizar a los participantes la no sanción o persecución por efecto de los comentarios allí esbozados. Como se mostró en el análisis previo, las WEA fueron distribuidas a través de un formato electrónico manejado por la propia compañía (SharePoint), siendo fácil identificar las respuestas de cada empleado y así vulnerar el principio de confidencialidad. Si a esto le agregamos la identificación demográfica, se puede concluir que no existía privacidad alguna en estas encuestas.

Todo esto pone en duda cuán acertada es la información recolectada por las WEA, más aun si tenemos en cuenta el bajo grado de participación de los Contribuyentes Individuales (solo un 50% contestaron a las mismas).

Es por esto que adicionalmente a las encuestas/cuestionarios, es necesario utilizar otros tipos de herramientas que permitan recolectar la información no capturada por las primeras. Dentro de estas herramientas, podemos incluir las entrevistas individuales (por ejemplo las de salida), permitiendo un acercamiento más personal y específico de cada caso. Si bien aquí no existe confidencialidad alguna, y en el caso de entrevistas de salida estamos ante hechos post facto, la muestra analizada mostro un correlato más certero entre las causas de salida y la percepción de los empleados sobre la propuesta de valor de la compañía.

Por último, es necesario hacer una mención especial referida al plan de comunicación utilizado para la implementación de las WEA, tanto desde su lanzamiento hasta llegar a los resultados finales y medidas de mejora. Las comunicaciones previas al envío de las WEA solo hacían mención a la necesidad de medir el Clima Organizacional, quizá en un intento de mejorar la imagen como empleador, pero dejando de lado la importancia que significaba la participación de los empleados en este proceso. Si bien el tiempo entre la recolección de datos y la posterior comunicación de resultados fue aceptable, no hubo en el medio un proceso de continuidad para que los empleados sientan que sus respuestas estaban siendo analizadas y tenidas en cuenta. Tampoco se comunicó eficazmente como los resultados de las WEA podían generar una mejor propuesta de valor para los empleados, más allá de medidas puntuales que surgieran de las respuestas o comentarios de las mismas.

Siguiendo a Ludlow y Panton (ver pág. 22), la comunicación es necesaria para aumentar el compromiso de los empleados, como así también mejorar las relaciones entre los mismos y sus superiores, con lo cual sea cual sea el instrumento elegido para este tipo de ejercicio, es primordial hacer una fuerte inversión en la estrategia comunicacional y así permitir que todos los empleados estén alineados desde el principio. Una buena campaña de comunicación explicando la situación actual, el curso de acción elegido y las expectativas al final del camino es la clave para el éxito.

Finalmente, un breve comentario acerca de mi experiencia personal, respecto del clima organizacional percibido en el BHRSC, entendiendo que siendo aún una organización joven, y siguiendo la teoría de Likert, el tipo de clima latente está cercano al “sistema tipo autoritario paternalista”, ya que luego de haber transferido la mayoría de los procesos a la organización local, aun se sigue percibiendo la práctica de los primeros años donde los empleados eran premiados a través de su participación en nuevas migraciones, pero la realidad desde fines de 2012 muestra que estas últimas son marginales, con lo cual el

desafío de la gerencia está actualmente en reorientar su propuesta de valor hacia los empleados, sin contar con ese comodín que fueron las migraciones y permitían mantener un clima organizacional dinámico, desafiante y altamente satisfactorio. Intentar moverse a un clima más participativo y de confianza requiere de la aceptación por parte de la gerencia de la situación actual y aceptar los resultados de un diagnóstico independiente y libre de todo tipo de sesgo.

## EXPECTATIVAS 2016

Luego de 3 años de WEA, donde los resultados esperados no alcanzaron las expectativas de la Compañía, se comunicó la no realización del ejercicio para el año 2016 por parte de la Gerencia de RRHH y se abrió la negociación con consultores externos para la realización del ejercicio de forma independiente a través de la metodología de Great Place To Work (GPTW).

La expectativa de la Gerencia es que mediante el trabajo conjunto con esta consultora independiente, los empleados puedan percibir un interés genuino por parte de la compañía para entender el clima organizacional y permitir identificar las fortalezas y oportunidades de mejora, que conviertan al BHRSC en el lugar elegido por los empleados para su desarrollo profesional y personal.

En la actualidad se está trabajando fuertemente en el proceso de comunicación de estos planes para lograr el compromiso de los empleados previo a la implementación.

## BIBLIOGRAFIA

- Adams, J.S. (1963): "Towards an understanding of inequity". Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 67.
- Adizes, Ichak. (1994). Ciclos de Vida de las Organizaciones. Madrid, Edit. Díaz de Santos.
- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México, Edit. Trillas.
- Burke, W. W. (1988). Desarrollo Organizacional: Punto de vista normativo. México, Edit. SITESA.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., III, Weick, K.E. (1970). Managerial behaviour, performance, and effectiveness. New York, Edit. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México, Edit. McGrawHill.
- David C. McClelland (1961), The Achieving Society. Princeton, Van Nostrand Reinhold.
- Davis, K y Newstrom, J (1999): Comportamiento Humano en el Trabajo. (10º ed.). México, Edit. Mc Graw-Hill.
- Flybjerg, B. (1996). Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso. Aalborg University, 106/04 pp. 33-62.
- Goldhaber, M. Gerald (1984). Comunicación Organizacional. México, Edit. Diana
- Goncalves, Alexis (1997). Artículo de Internet "Dimensiones del Clima Organizacional". Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC), Internet.
- Goncalves, Alexis (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

- Hall, Richard H. (1996) "Organizaciones, estructuras, procesos y resultados". Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Hellriegel, Don (2004). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México, Edit. Cengage Learning.
- Herzberg, F.; Mausner, B. y Capwell, R.O. (1957) Job attitudes: Review of research and opinion. Psychological Services of Pittsburg.
- Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1985). Comportamiento en las organizaciones. México, Interamericana S.A. de CV.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998): Administración: una perspectiva global. México, McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. New York, Harper and Row.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). Motivation and organization climate. Cambridge, Harvard University.
- Likert, R. (1967). The Human Organization. New York, Mc Graw Hill.
- Locke, E. (1969) "What is job satisfaction? ", Organizational Behavior and Human Performance, vol.4.
- Ludlow Ron y Panton. (1997). La esencia de la comunicación. México, Prentice Hall.
- Márquez Pérez, M. (2001) "Satisfacción laboral". <http://www.gestiopolis.com/>
- Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation". Psychological Review, 50.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Pope, S., & Stremmel, A. J. (1992). Organizational climate and job satisfaction among child care workers. Child Youth Care Forum, 21, pp. 39-52.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. México, Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. México, Edit. Alfaomega.

- Schneider, B., Hall, D. (1972). Correlates of organization identification as a function of career pattern and organization type. *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 340-350.
- Schneider, B., Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 318-328.
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones*. Barcelona, Edit. EUB.
- Vroom, V. H. (1964): *Work and Motivation*. Nueva York, John Wiley.
- Zeus, Perry y Skiffington (2000). "Guía completa de Coaching en el trabajo". McGraw-Hill Profesional.
- <http://www.greatplacetowork.com.ar/>