

Gestión de Clima Laboral

Buenas prácticas de empleo y RRHH

Acindar es una Empresa Siderúrgica dedicada a la producción y comercialización de Aceros Largos, líder en el mercado Argentino y con presencia internacional.

El principal Accionista es ArcelorMittal, el mayor grupo siderúrgico a nivel mundial con más de 320.000 empleados y operaciones en más de 60 países.

Atiende las necesidades de diferentes mercados tanto internos como externos. El mercado local es provisto con más de 100 líneas de productos que abastecen a los segmentos Construcción, Agro, Industria y Metalmecánica, Automotriz, Petróleo y Energía.

Con una participación mayor al 50%, el objetivo es dar sustento al crecimiento del Mercado Interno.

Acindar, mayormente produce para abastecer al mercado interno y excedentes con alto valor agregado a diferentes regiones.

Los productos realizados con nuestros aceros, son vitales para el desarrollo del país y de la calidad de vida de las personas.

Causas que motivaron la Implementación de la acción:

El clima laboral es un fenómeno colectivo, resultante de las relaciones y percepciones que tienen los empleados dentro de la organización.

La principal causa que impulsó la implementación de esta herramienta es el desconocimiento de las percepciones, interpretaciones e impresiones que los empleados tenían acerca de la Compañía.

Target:

Objetivos de la Encuesta de CLIMA:

- ✓ **Identificar & entender** los aspectos positivos y negativos que afectan el clima de la empresa.
- ✓ Crear una **base de datos objetiva** de los elementos que impactan en la **satisfacción & motivación** de los empleados.
- ✓ **Evaluar la evolución de los resultados** en comparación con las encuestas anteriores, revisando al mismo tiempo la efectividad de las acciones implementadas.
- ✓ **Orientar la definición de acciones futuras** para mejorar el clima organizacional, y en consecuencia, la productividad de la compañía.

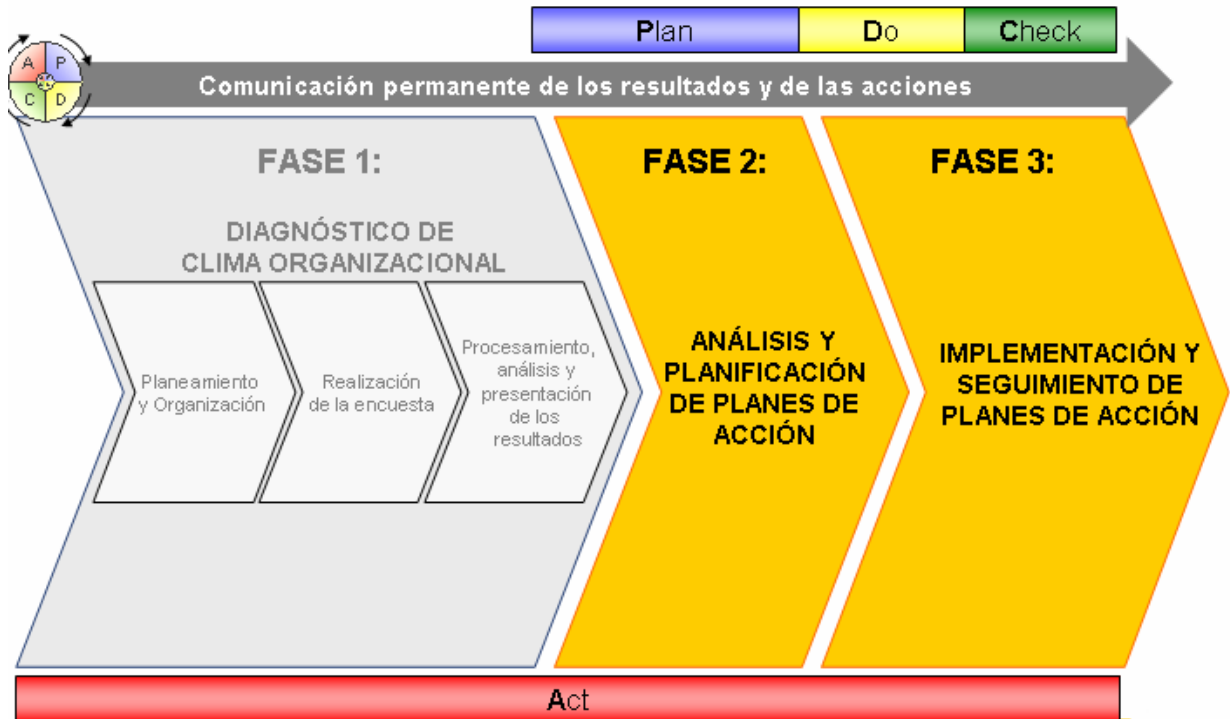
Acción:

Para implementar la Gestión de Clima, se definieron una serie de pasos respetando la metodología PDCA (Plan-Do-Check-Act), que es la herramienta que utilizamos en Acindar para administrar los Proyectos de Mejora.

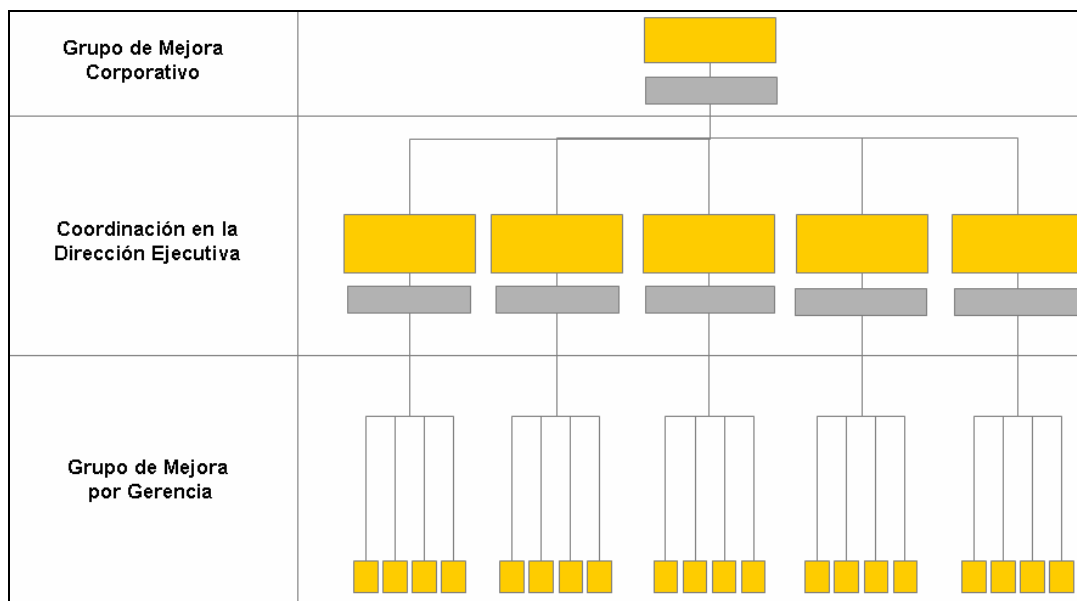
El proceso de Gestión de Clima, se compuso de las siguientes etapas:

- Diagnostico de Clima Organizacional. Se planificó la organización de la actividad, se confeccionó el cuestionario para realizar la encuesta y se analizaron los resultados de las mismas procesando la base de dato relevada.
- Análisis y Planificación de Planes de Acción. Se analizaron los resultados con menos favorabilidad para determinar los planes de acción.

- Implementación y seguimiento de las acciones. Una vez consensuados y aprobados los planes de acción, éstos se llevaron a cabo y se realizaron los respectivos seguimientos para verificar la efectividad de las acciones implementadas.

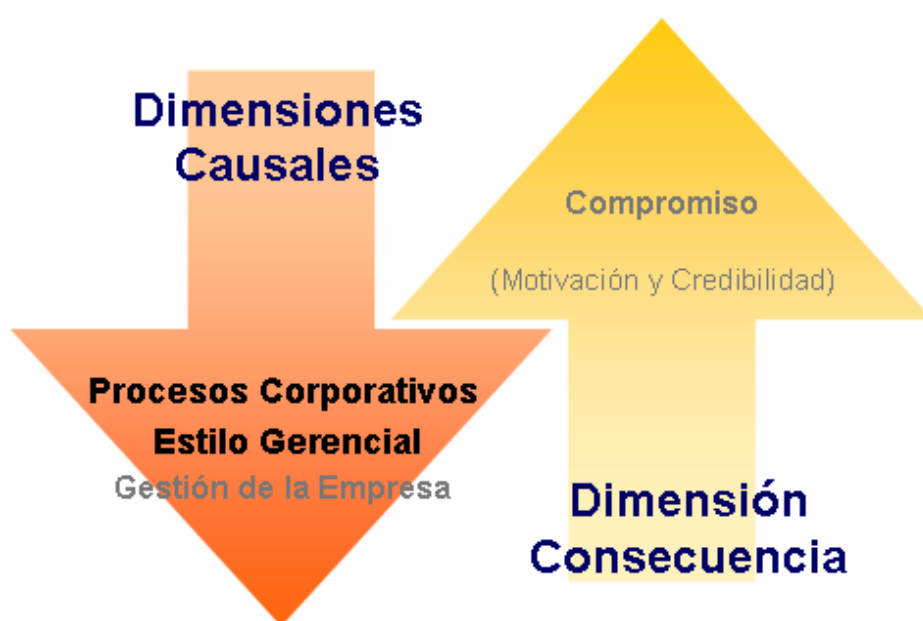


Para llevar a cabo este proceso, se conformaron Grupos de Mejora en cada una de las Gerencias que fueron liderados por coordinadores que representan a cada uno de los Negocios de la Compañía. A su vez, se conformó un grupo de Mejora Corporativo para analizar aquellos problemas inherentes a toda la Compañía.



Una vez conformados los Grupos de Mejora, se definieron las pautas de trabajos para estandarizar el proceso de análisis de los resultados de la encuesta y planes de acción.

Los resultados, en esta oportunidad, se analizaron en base a dos dimensiones que propuso la consultora externa.



El contenido de la última encuesta (cuestionario) se estructuró de la siguiente forma:



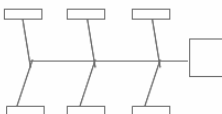




Dimensiones Causales	Procesos Corporativos Son las políticas, normas y prácticas organizacionales usadas para la gestión y el desarrollo de las personas	Capacitación y Desarrollo
		Proceso de Gestión de Desempeño
		Remuneración y Beneficios
		Seguridad en el trabajo
		Condiciones de trabajo
		Comunicaciones
		Calidad de Vida
		Principios y valores
	Estilo Gerencial Comportamiento del superior inmediato en la gestión del desempeño y en el desarrollo de su equipo. Es la forma más directa de relacionamiento y comunicación de la Empresa con sus empleados	Planeamiento del desempeño y desarrollo
Soporte, orientación y acompañamiento.		
Revisión del desempeño y desarrollo		
Reconocimiento y recompensa		
Habilidad y justicia		
Gestión de la Empresa Modelo de Gestión practicado en la empresa, de acuerdo con dos factores:	Planeamiento y Gestión	
	Relaciones Externas	
Dimensión Consecuencia	Compromiso Manifiesta la conexión de las personas con la organización. Suele ser un efecto de las tres dimensiones anteriores.	Credibilidad
		Motivación

Las pautas de trabajos de los Grupos de Mejora fue “Trabajar sobre las dos dimensiones menos favorables”.

- Dentro de la dimensión **Estilo Gerencial**, se identificaron las 5 preguntas con menor favorabilidad.
- Dentro de la dimensión **Procesos Corporativos**, se identificaron las 7 preguntas con menor favorabilidad.

Para confeccionar los planes de acción, se utilizaron las siguientes herramientas:

1. Preguntas Problemas. Como se menciona anteriormente, se tomaron en cuenta aquellas preguntas con menos favorabilidad de la dimensión Gerencial y de Procesos Corporativos.
2. Brainstorming (tormenta de ideas). Se utilizó esta técnica para liberar la creatividad de cada participante de los grupos gerenciales. Se generó una lista extensa de ideas en torno a cada problemática analizada. Esta herramienta nos permitió plantear posibles causas y soluciones alternativas.
3. Diagrama de Causa – Efecto. Las causas se agruparon y se dispusieron en una espina de pescado según la temática elegida (Capacitación – Desempeño y Justicia – Cultura Empresa – Relación Jefe-Subordinado – Remuneración).
4. Priorización. Se dio un peso ponderado a cada causa para priorizarlas.
5. Identificación de la Causa Raíz. Se identificaron las principales causas en base al método de priorización y se formularon los 5 ¿Por qué? para llegar a la causa raíz.
6. Plan de Acción. En base a la identificación de las causas raíces se elaboraron los diferentes Planes de Acciones.

Actividad	Herramienta	Cuándo												
1 Identificar la pregunta problema	Identificar las 5 preguntas de menor favorabilidad de las dimensiones Estilo Gerencial & Procesos Corporativos .	Fecha 												
2 Identificar probables causas	Brainstorming • Causa probable 1 • Causa probable 2 • Causa probable 3	Fecha 												
3 Agrupar causas afines	Espina de pescado 	Fecha 												
4 Priorizar las causas	Votación 1 – 3 – 5 <table border="1" data-bbox="622 1579 853 1691"> <tr> <td>Causa</td> <td>Pepe</td> <td>Juan</td> <td>Luis</td> </tr> <tr> <td>aa</td> <td>3</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>bb</td> <td>5</td> <td>1</td> <td>3</td> </tr> </table>	Causa	Pepe	Juan	Luis	aa	3	5	5	bb	5	1	3	Fecha 
Causa	Pepe	Juan	Luis											
aa	3	5	5											
bb	5	1	3											
5 Identificar causas raíces	5 ¿por qué? <table border="1" data-bbox="574 1758 901 1803"> <tr> <td>Causa</td> <td>Por qué</td> <td>Por qué</td> <td>Por qué</td> <td>Por qué</td> <td>Por qué</td> </tr> </table>	Causa	Por qué	Por qué	Por qué	Por qué	Por qué	Fecha 						
Causa	Por qué	Por qué	Por qué	Por qué	Por qué									
6 Definir plan de acción	Plan de acción <table border="1" data-bbox="574 1870 901 1926"> <thead> <tr> <th>QUE</th> <th>POR QUE</th> <th>COMO</th> <th>QUIEN</th> <th>CUANDO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	QUE	POR QUE	COMO	QUIEN	CUANDO						Fecha 		
QUE	POR QUE	COMO	QUIEN	CUANDO										

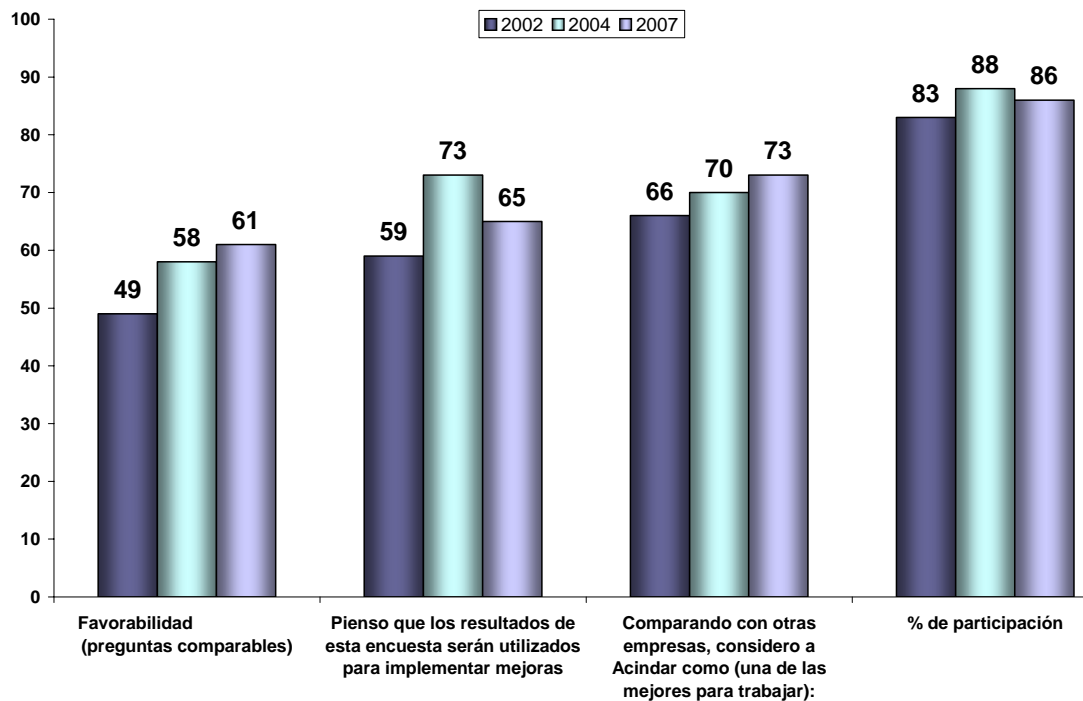
Definidos y aprobados los planes de acción, cada área es responsable de llevar a cabo las actividades Gerenciales y de realizar el seguimiento correspondiente.

A su vez, se definió un único plan corporativo que abarcó aquellas actividades de mejora a nivel global que son comunes a toda la Compañía.

Resultados:

Tras la implementación de una herramienta de Gestión de Clima, se puede medir la Gestión de la Compañía en cuanto a la calidad de vida de los Empleados dentro de la Organización.

Luego de efectuar tres encuestas, Acindar obtuvo marcadas mejoras en los resultados de las mismas.



En las primeras encuestas, percibimos que los empleados requerían mejorar en cuestiones físicas y tangibles, cuyas mejoras al ser implementadas se podían visualizar fácilmente. En la última encuesta, percibimos que los empleados conformes con las mejoras realizadas anteriormente, requerían mejoras relacionadas al proceso de Recursos Humanos. Llevar a cabo todas las actividades resultante del plan de acción resultó ser desafiante ya que las mejoras no se percibían fácilmente por los empleados, a medida que implementaron las diferentes medidas se iban comunicando a todo el personal.

Como conclusión, para obtener un proceso de Gestión de Clima Exitoso, se debe:

- ✓ Organizar y planificar la actividad.
- ✓ Analizar los resultados formando diferentes grupos que promuevan la participación en todos los niveles de la compañía.
- ✓ Poner foco en la implementación y el seguimiento de los planes de acción.
- ✓ Definir una cantidad limitada de planes de acción.
- ✓ Definir un mecanismo de seguimiento de los planes.

- ✓ Comunicar permanentemente lo que se está haciendo.
- ✓ Mantener la Gestión en el tiempo.

El Clima Organizacional es “construido” a lo largo del tiempo, y por eso, implementar cambios requiere maduración, consistencia y un gran esfuerzo. Acindar, luego de implementar una herramienta de Gestión de Clima obtuvo continuas mejoras en los resultados.