

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS 2011

TRABAJO FINAL

**IMPACTOS EN LA MOTIVACIÓN Y EL LIDERAZGO  
DURANTE REESTRUCTURACIONES  
ORGANIZACIONALES CAUSADAS POR CONTRACCIÓN  
DEL MERCADO DE LA CONSTRUCCIÓN**

Alumno: González del Pino Pen, Juan B.

Tutor: Bonecco, Andrea

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Junio 2015



**ESCUELA DE NEGOCIOS**

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

## **AGRADECIMIENTOS**

A todas las personas que me brindaron su apoyo para llevar adelante, no solo este trabajo final, sino también el proyecto de concretar un programa de postgrado. A mi familia, novia, amigos y compañeros de trabajo, quienes sin su valorable soporte no hubiera podido alcanzar la dedicación y compromiso, altamente exigentes, que el mismo requiere.

A Andrea Bonecco, por su apoyo y asesoramiento en esta etapa final. A todos aquellos amigos, compañeros o colaboradores que respondieron incondicionalmente la encuesta, permitiéndome llevar adelante este trabajo.

A la Universidad Torcuato Di Tella, particularmente al Departamento de Posgrado del MBA y a los profesores, por el agradable clima de estudio y por todos los conocimientos compartidos.

Por último, a mis padres y abuelos, por ser excelentes ejemplos de amor, entrega y constancia.

## **RESUMEN**

Desarrollar una tesis sobre la motivación y el liderazgo de equipos de trabajo posee un sabor especial. Estos temas han sido analizados y estudiados por varios autores a lo largo de más de un siglo, y aún hoy queda mucho por decir. Este trabajo pretende identificar el rol de la dirección, gerentes y jefes frente a sus equipos de trabajo en compañías constructoras que se encuentran atravesando un proceso de reestructuración por una contracción en el nivel de actividad. Buscaremos comprobar si los líderes son, durante estos procesos, los responsables de llevar adelante las acciones de motivación y contención de sus equipos de trabajo.

Para ello definiremos, en primer lugar, qué es la motivación y que la impulsa, repasaremos las teorías que describen el proceso motivacional y veremos cómo se aplican estos conceptos a los equipos de trabajo. A continuación desarrollaremos el concepto de liderazgo e inteligencia emocional, e identificaremos los rasgos y cualidades que definen a un líder exitoso. Posteriormente, analizaremos las características propias del sector de la construcción y las razones que justifican las fuertes oscilaciones en su nivel de actividad económica y las consecuencias de los mismos en las áreas administrativas. Por último, en el marco de los conceptos desarrollados, llevaremos adelante un trabajo de investigación con el objetivo de conocer experiencias y realidades de las organizaciones y de sus empleados frente a estos procesos de reestructuración.

## **INDICE**

### **Introducción**

|                |   |
|----------------|---|
| Objetivos..... | 5 |
| Glosario.....  | 6 |

### **Marco teórico**

#### **Capítulo I: Motivación**

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| Motivación, definición y efectos.....       | 8  |
| Teorías del Contenido de la Motivación..... | 10 |
| Teorías del Proceso de la Motivación.....   | 13 |
| Teoría del Reforzamiento.....               | 15 |
| La motivación de equipos de trabajo.....    | 17 |

#### **Capítulo II: Liderazgo**

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Teoría del Liderazgo.....                    | 20 |
| Definición de un Líder Exitoso.....          | 22 |
| Inteligencia Emocional.....                  | 26 |
| Estilos de Liderazgo.....                    | 31 |
| Autogestión y Gestión de las Relaciones..... | 33 |

#### **Capítulo III: El mercado de la Construcción**

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Definición y Características.....                          | 36 |
| Evolución del empleo en el mercado de la construcción..... | 38 |

### **Desarrollo**

#### **Capítulo IV: Trabajo de Campo**

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| Investigación Cualitativa..... | 43 |
|--------------------------------|----|

### **Conclusión**

|                 |    |
|-----------------|----|
| Conclusión..... | 64 |
|-----------------|----|

|                   |    |
|-------------------|----|
| Bibliografía..... | 67 |
|-------------------|----|

|             |    |
|-------------|----|
| Anexos..... | 69 |
|-------------|----|

## **OBJETIVOS**

Este trabajo tiene por objetivo identificar la responsabilidad de la dirección, del departamento de Recursos Humanos y de los gerentes y jefes de áreas en la motivación y el liderazgo de sus equipos durante los procesos de reestructuración de empresas constructoras, generadas por contracciones en la actividad del sector. El mismo estará orientado hacia las áreas administrativas, acotándolo para así tratarlo en profundidad, transmitir experiencias y proponer pautas de trabajo. Se plantearán las particularidades del sector de la construcción y se identificarán las políticas de motivación y acciones de liderazgo que son adoptadas por parte de estas empresas y como son gestionadas dentro de las áreas administrativas.

Por medio de este trabajo se buscará determinar el impacto de la falta de motivación y liderazgo en los empleados, validar si dichos impactos se hacen presentes en los empleados durante los procesos de reestructuraciones y analizar las políticas y acciones a implementar para mantener o incrementar la motivación y fortalecer el liderazgo de los equipos de trabajo durante estos procesos, validando a su vez la conveniencia o no de la implementación de estas políticas y los responsables de ejecutarlas.

Cabe aclarar, que aunque el desarrollo se centre en los equipos administrativos de empresas constructoras, los principios, conceptos y valores que se desarrollarán pueden ser aplicados a equipos de trabajo dentro de organizaciones en general, donde las políticas y acciones orientadas a mantener e incrementar la motivación y fortalecer el liderazgo pretendan ser desarrolladas como valiosas herramientas de gestión.

Adicionalmente, para confrontar la teoría con la realidad, el trabajo presentará un estudio de campo realizado a través de una investigación cualitativa para conocer cuánto invierten las empresas en motivación y liderazgo, conocer cuál es el rédito que se obtiene de esta inversión; conocer organizaciones que hayan implementado reestructuraciones y analizar las acciones implementadas; y determinar las políticas y acciones de motivación y liderazgo más valoradas por los empleados en los procesos de reestructuración por contracciones en la actividad.

## **GLOSARIO**

A continuación se detalla algunas de las principales definiciones o términos que serán de importancia en los próximos párrafos de la presente Tesis.

**Visión:** declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una organización o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo, permitiendo enfocar los esfuerzos de todos sus miembros hacia una misma dirección; es decir, que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas, logrando orden y coherencia.

**Equipos de Trabajo:** conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.

**Inteligencia Emocional:** conjunto de habilidades psicológicas que permiten apreciar y expresar de manera equilibrada nuestras propias emociones, entender las de los demás, y utilizar esta información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento.

**Feedback:** proceso mediante el cual se realiza un intercambio de datos, informaciones, hipótesis o teorías entre dos puntas diferentes. También puede definirse como conjunto de reacciones o respuestas que manifiesta un receptor respecto a la actuación del emisor, lo que es tenido en cuenta por este para cambiar o modificar su mensaje o sus acciones.

**Reestructuración Organizacional:** reordenamiento de la estructura de una organización debido a diferentes circunstancias, ya sea internas o externas.

**Producto Bruto Interno (P.B.I.):** es una magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país (o una región) durante un período determinado de tiempo (normalmente un año).

**Población Económicamente Activa:** es la cantidad de personas que se integran al mercado de trabajo. No debe confundirse con el término “población ocupada”, que es la parte de la población activa que efectivamente desempeña un trabajo remunerado.

**Asalariados:** son todas aquellas personas que reciben un salario a cambio de una actividad laboral de cualquier tipo.

**Empleo No Registrado:** conjunto de asalariados a quienes no les realizan aportes al sistema de la seguridad social, liberando tanto al empleador como al empleado de cargas impositivas correspondientes a la jubilación y seguridad social de éste. A su vez, libera también al empleado del pago de los tributos directos correspondientes a sus ingresos.

## **MARCO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO I: MOTIVACIÓN**

Alguna necesidad o deseo motiva todo comportamiento. No obstante, las necesidades y los motivos son algo complejo. No siempre sabemos cuáles son nuestras necesidades, o por qué hacemos las cosas. Entender las necesidades de una persona ayudará a comprender mejor la motivación y el comportamiento, y tendremos una mejor idea de por qué la gente actúa como lo hace.

La palabra motivación deriva del latín “motivus” y significa “causa del movimiento”. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio para satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. “La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta”.<sup>1</sup>

La motivación no es idéntica para todas las personas, sino que es experimentada de distintas maneras por una persona u otra. Es subjetiva, tanto en su concepción como en su interpretación. En su concepción, por como la siente el que la posee; y en su interpretación, por cómo lo ven los demás. Esta subjetividad nos lleva a observar que cada persona tiene sus motivaciones.

Según Idalberto Chiavenato, la motivación es todo aquello que influye en el comportamiento cuando se busca obtener cierto resultado. Para alcanzar los objetivos de cualquier organización, el responsable no solo debe motivar a los demás, sino que también debe motivarse a sí mismo. Motivar a otros es difícil y requiere tiempo, porque se necesita motivar a cada persona en particular. Este autor sostiene que uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, o sea, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, e infundirles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo.

---

<sup>1</sup> Woolfolk, Anita (2006). Psicología Educativa (Novena edición). Pearson Educación (pp. 669).

Por su parte, Stephen P. Robbins y Mary Coulter sostienen que la motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Una persona altamente motivada trabajará más duro, buscando alcanzar sus objetivos. Los directivos deben motivar a su gente no solo para que se incorpore a la organización, se mantenga en ella y acuda a trabajar con regularidad, sino también para que desarrollen su trabajo con eficacia y calidad y se comprometan con sus pares, con la organización y con los objetivos de esta.

Encontramos que la motivación puede producir cuatro diferentes efectos:

- Activación: induce a una persona a iniciar una acción o comportamiento;
- Reforzamiento: induce a una persona a mantener una acción o comportamiento durante un cierto periodo de tiempo;
- Dirección: induce a una persona a actuar en un determinado sentido u orientación;
- Fortalecimiento: induce a una persona a incrementar el impulso con que realiza determinada acción o comportamiento.

Esta clasificación es importante, ya que cuando un líder pretende inducir en su personal un determinado estado de motivación debe saber, con precisión, qué tipo de efecto desea alcanzar<sup>2</sup>.

Los individuos cambian frecuentemente sus aspiraciones y sus necesidades, y, por lo tanto también cambian sus motivaciones<sup>3</sup>, incluso se transforman a medida que pasa el tiempo. Por consiguiente, se torna difícil encontrar, mantener o lograr un estado de motivación válido y persistente. Por eso, hay que encontrar un modelo que logre, desde el interior del sujeto, definir y sostener este estado.

La mayoría de las teorías establecen que la motivación está dirigida a alcanzar una meta o satisfacer una necesidad. Las metas son los logros que buscan alcanzar las personas, y

---

<sup>2</sup> Mapcal (2005), "Gestión y Motivación del personal". Ediciones Díaz de Santos (pp. 192)

<sup>3</sup> Eggert, M. A. (2000), "The Motivation Pocketbook", Management Pocketbooks Ltd, England.

pueden ser positivas (premios, reconocimientos, ascensos) o negativas (sanciones, multas, críticas). Las metas positivas son atractivas, mientras que las negativas buscan evitarse. Por otra parte, las necesidades son carencias que la persona experimenta, y pueden ser físicas, psicológicas o sociológicas.

El proceso de motivación constituye un ciclo de retroalimentación, que empieza con una necesidad (teoría del contenido de la motivación), que genera un motivo (teoría del proceso de la motivación), que a su vez genera un comportamiento enfocado en una meta dando lugar a una consecuencia (teoría del reforzamiento), y posteriormente a una sensación de satisfacción, para que, por último, vuelva a surgir una nueva necesidad.

Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. No obstante, si por algún obstáculo no se logra la satisfacción, surge la frustración, el conflicto o el estrés. El bloqueo de ciertas necesidades puede resultar en un desempeño indeseable debido a esta frustración. La incapacidad para reducir una carencia puede conducir a un mayor esfuerzo para mejorar el desempeño o a la generación de comportamientos defensivos tales como la agresión o la evasión, con el objetivo de proteger la propia imagen y descargar en otros las razones del fracaso propio.

A continuación se detallan las distintas teorías que permiten explicar el proceso de motivación.

### **TEORÍAS DEL CONTENIDO DE LA MOTIVACIÓN**

Las teorías del contenido de la motivación se enfocan en explicar y anticipar el comportamiento con base en las necesidades de la gente, y son las siguientes:

1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades: concebida por Abraham Maslow en la década de los 40, se funda en cuatro premisas fundamentales: 1) solo motivan las necesidades no satisfechas; 2) las necesidades se distribuyen de acuerdo a una jerarquía que va de las necesidades básicas a las complejas; 3) la gente no se sentirá motivada a satisfacer una necesidad de orden superior a menos que haya satisfecho en grado mínimo las necesidades de orden inferior; 4) la gente tiene cinco niveles de necesidades, las cuales presentamos en orden jerárquico:

- Fisiológicas: primarias o básicas como vestimenta, refugio y alimentación;
- De Seguridad: protección y seguridad;
- Sociales o de Pertenencia: amor, amistad, aceptación y afecto;
- De Estima: concentración en su ego, condición social, respeto por sí mismo, reconocimiento, prestigio y confianza personal;
- De Autorrealización: máximo logro personal, crecimiento y progreso.

Las necesidades básicas se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo.

2. Teoría ERC: Clayton Alderfer, resumió a tres las necesidades de la gente:

- Existencia: son materiales y fisiológicas;
- Relación: requieren para su satisfacción la interacción con otras personas, compartiendo pensamientos y sentimientos;
- Crecimiento: proviene de la utilización plena de las capacidades personales y el desarrollo de nuevas capacidades, motivando a las personas a cambiarse a sí mismas o a modificar su ambiente.

A diferencia de la teoría anterior, esta teoría no se basa en una estructura rígida en la cual el individuo debe satisfacer primero una necesidad básica para luego concentrarse en una de orden superior, sino que reconoce que más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo. Además, reconoce que la existencia de una necesidad de orden superior no satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior.

3. Teoría Bifactorial: publicada por Frederick Herzberg en la década de los sesenta, combina las necesidades de orden inferior en una clasificación que denominó “*factores higiénicos*”, y las necesidades de orden superior en una clasificación denominada “*factores motivacionales*”, proponiendo que la gente está motivada por estos últimos más que por los factores higiénicos. Los factores higiénicos son extrínsecos (salario, condiciones de trabajo, estatus, prestaciones), mientras que los motivacionales son intrínsecos (reconocimiento, crecimiento, realización, logros). Para esta teoría, el haber alcanzado las necesidades higiénicas permite que una persona no se sienta insatisfecha, pero no es motivo de satisfacción o motivación en sí mismo. Solo la existencia de factores motivacionales óptimos

permitirá elevar la motivación de las personas. En otras palabras, los factores responsables de la satisfacción son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos.

4. Teoría de las necesidades adquiridas: desarrollada por David McClelland, propone que la gente se siente motivada por su necesidad de logro, poder y afiliación, las cuales son aprendidas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. La necesidad de afiliación propuesta por este autor es, en el fondo, similar a la necesidad social de Maslow, es decir el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas. Por otro lado, las necesidades de poder y logro se relacionan con el impulso a controlar a otras personas y con la lucha por el éxito y la realización, respectivamente. A diferencia de las anteriores, esta teoría no abarca las necesidades de orden inferior.

Según la teoría de Maslow, los líderes deben motivar a sus empleados conociendo en qué nivel de jerarquía se encuentran y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel, para posteriormente permitirles avanzar al siguiente nivel, y de esta forma lograr el compromiso o engagement de parte de sus empleados. Por su parte, la Teoría de ERC establece que, para poder motivar, no solo es fundamental conocer las necesidades, sino también el grado de satisfacción de cada una de ellas.

Para la teoría bifactorial, el dinero es un importante motivador, pero no el mejor, siendo los factores intrínsecos los mejores, tales como los logros, el reconocimiento, el reto o el progreso.

Por último, la teoría de las necesidades adquiridas establece que los líderes deben motivar a los empleados en base a sus necesidades, ya sean estas de logro, poder o afiliación. En caso de que sea una necesidad de logro, asignándole tareas que representen un desafío con objetivos claros y alcanzables. Si es una necesidad de poder, dejándolos controlar y planear su trabajo tanto como fuera posible, incluyéndolos en la toma de decisiones. Y si la necesidad es de afiliación, asegurándose de que trabajen en equipo, llenándolos de elogios y reconocimientos.

## **TEORÍAS DEL PROCESO DE LA MOTIVACIÓN**

Las teorías del proceso de la motivación se enfocan en entender la forma en que la gente elige comportarse para satisfacer sus necesidades. Estas teorías van un paso más allá de la teoría del contenido de la motivación y tratan de entender por qué la gente tiene diferentes necesidades, por qué cambian estas necesidades y por qué eligen distintas maneras de satisfacerlas. Estas son las tres teorías del proceso de motivación:

1. Teoría de la Equidad: desarrollada por J. Stacy Adams, es la primera que se refirió al proceso de motivación. Se basa en las comparaciones que las personas hacen entre sus aportes y sus recompensas y las de otros. Afirma que la gente se siente motivada a buscar la equidad social en las recompensas que percibe por su desempeño<sup>4</sup>. Esta teoría propone que los empleados se sentirán motivados cuando observen que hay equidad entre lo que aportan y lo que obtienen, y que frente a una situación de inequidad busquen restaurar el equilibrio, ya sea aumentando su recompensa o disminuyendo sus aportes.
2. Teoría de las Expectativas: se basa en la fórmula de Victor Vroom, “motivación = expectativa x instrumentalidad x valencia”, es decir que las personas se sentirán motivadas cuando cree que pueden realizar la tarea, que percibirán la recompensa correspondiente y que dicha recompensa justificará el esfuerzo. Se basa en el postulado de que los individuos eligen aquellas conductas que consideran que les darán resultados que resultan atractivos porque satisfacen sus necesidades y las recompensas derivadas de ello serán mayores que los esfuerzos realizados. Para que la motivación sea alta, las expectativas, instrumentalidades y valencia de todos los resultados deben ser altas.
3. Teoría del establecimiento de objetivos: desarrollada por Edwin Locke, los objetivos dan un sentido de propósito, motivan a la gente y explican por qué trabajamos en la consecución de una determinada tarea. Las personas tienen objetivos consistentes que las vigorizan y que dirigen sus pensamientos y conductas hacia un fin específico. Para que un objetivo sea válido, debe ser

---

<sup>4</sup> J. Stacy Adams (1963), “Toward an Understanding of Inequity”, Journal of Abnormal and Social Psychology Vol. 67, pp. 422-436).

específico, medible, difícil pero alcanzable, consensuado, aceptado, poseer una fecha de conclusión y arrojar un resultado único.

En la actualidad, la teoría del establecimiento de objetivos es uno de los enfoques de motivación laboral que cuenta con mayor sustento empírico. Fijar metas que satisfagan los criterios de los objetivos antes definidos da por resultados niveles de desempeño más alto<sup>5</sup>. El dinero no debe ser el único motivador, sino que debe acompañar a la definición de objetivos. Los objetivos difíciles y específicos producen un nivel más alto de rendimiento que los objetivos generales.

Por otro lado, la teoría de la expectativa es capaz de predecir con exactitud el nivel de esfuerzo laboral, de satisfacción y el desempeño de una persona, pero solo si se incluyeron correctamente los valores en la fórmula. Para que la teoría pueda ser llevada a la práctica, debemos propiciar las siguientes condiciones: definición clara de los objetivos y del desempeño necesario para alcanzarlo, relacionar correctamente el desempeño con las recompensas, asegurar que las recompensas sean valiosas para los empleados y que los empleados confíen en lo que la organización dice, y por último, aumentar las expectativas para lograr elevar el desempeño.

Por último, recurrir a la teoría de la equidad puede resultar difícil, pues uno no siempre sabe cuál es el grupo de referencia de los empleados, ni cuál es su punto de vista sobre los aportes y resultados. Las recomendaciones de esta teoría indican que los líderes deben ser conscientes de que la sensación de equidad se basa en la percepción, la cual puede o no ser correcta; no deben mostrar favoritismos, las recompensas deben ser equitativas y debe recompensarse el desempeño elevado a través de normas claras que especifiquen con precisión los requisitos para conseguirlos.

---

<sup>5</sup> D. Fink y G. Ferris (1998), "Accountability, Impression Management, and Goal Setting in the Performance Evaluation Process", Human Relations (Vol. 51, pp. 1259-1274).

## **TEORÍA DEL REFORZAMIENTO**

Esta teoría propone que las consecuencias del comportamiento motivaran a las personas a actuar de distinta manera, o dicho de otra forma, el comportamiento está determinado por sus consecuencias. Según esta teoría, las personas aprenden qué constituye, o no, una consecuencia deseada a partir de las consecuencias de un cierto proceder. Los dos elementos importantes empleados para modificar el comportamiento son los tipos y programas de reforzamiento.

Los cuatro tipos de reforzamiento son el positivo, el negativo, la extinción y el castigo. El reforzamiento positivo consiste en propiciar que un desempeño deseable conlleve consecuencias atractivas (recompensas). El autor Ken Blanchard afirma que el reforzamiento positivo produce resultados positivos, y es el mejor motivador para aumentar la productividad<sup>6</sup>.

El reforzamiento negativo consiste en motivar a la persona para que proceda de una forma determinada, por medio de reglas, evitando consecuencias desagradables relacionadas con un comportamiento no deseado. Las reglas se establecen para que los empleados no repitan ciertas conductas, y en sí mismas no son un castigo, sino que el castigo solo se aplica si se infringe la regla.

Por otro lado, la extinción, en vez de alentar un comportamiento deseable, busca eliminar una conducta indeseada, al anular sus posibles efectos agradables, suprimiendo un reforzamiento positivo cuando ocurre dicha conducta. La extinción no fomenta ni recompensa. Sin embargo, hay que tener mucho cuidado a la hora de suprimir los reforzamientos positivos, ya que si se hace caso omiso a los buenos resultados de una persona, esta puede empezar a disminuir su rendimiento frente a la falta de un premio acorde a su esfuerzo.

Por último, el castigo se aplica para que un comportamiento no deseado tenga una consecuencia indeseable, ya que a diferencia del reforzamiento negativo donde no hay sanción, en este caso si la hay. Aplicar un castigo puede reducir la incidencia de un

---

<sup>6</sup>G. Williams (2002), "Whale Watching", Entrepreneur, (Vol. June 2002, pp. 32).

comportamiento indeseable, pero también puede generar otras conductas no deseables, tales como moral baja, menor productividad o sabotaje.

Otro aspecto a tener en cuenta al desarrollar esta teoría consiste en saber determinar el momento apropiado para reforzar el comportamiento. Los dos tipos más importantes son el reforzamiento continuo y el intermitente. El método continuo refuerza todas y cada una de las conductas deseadas, mientras que el reforzamiento intermitente otorga la recompensa en función del tiempo transcurrido o del resultado logrado.

Esta teoría deja en claro que se obtiene lo que se refuerza, y no necesariamente los que se premia. Los individuos buscarán información relacionada con las actividades que se refuerzan y luego tratarán de realizarlas, excluyendo las actividades que no fueron reforzadas. Por supuesto, la medida en que esto ocurre depende de lo atractivo de las recompensas ofrecidas y de las sanciones del comportamiento indeseable<sup>7</sup>. En el ámbito laboral, ha sido utilizada por diversas organizaciones tales como 3M, Frito Lay, B. F. Goodrich o Michigan Bell<sup>8</sup>.

Para que este proceso funcione, los objetivos deben ser claros, las recompensas deben ser las adecuadas, deben conocerse las necesidades de los empleados, no debe recompensarse el desempeño mediocre o malo y no deben hacerse las cosas por los empleados, sino para ellos. Los directivos deben identificar qué tipos de comportamientos están reforzando y cuáles están desalentando. Se debe recompensar a los empleados por su importante desarrollo estratégico: nuevas habilidades, fortalecimiento de las competencias y creación de valor. Por último, es importante tener en cuenta que debe buscarse lo positivo y elogiarlo, en vez de concentrarse en lo negativo y criticarlo, como así también no debe pasar un día sin decirse un elogio sincero.

---

<sup>7</sup> S. Kerr (1995), "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B", *Academy of Management Executive* (Vol. February 199, pp. 32 – 40).

<sup>8</sup> R. N. Lussier – C. F. Achua (2005), "Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades", 2da. Edición, Editorial Thomson Learning (pp. 88 – 89).

## **MOTIVACION DE EQUIPOS DE TRABAJO**

Después de haber repasado brevemente las distintas teorías de motivación, podemos observar que ninguna de ellas por si sola asegura a un líder lograr la motivación deseada para con su equipo de trabajo.

Por el contrario, para alcanzar un alto grado de motivación y lograr un fuerte compromiso por parte de su equipo, un líder exitoso necesitará no solo identificar las necesidades de los miembros, sino también analizar las tareas y responsabilidades de los mismos, conocer la cultura de la organización, identificar los valores morales y éticos que regulan el comportamiento de cada persona y fijar adecuadamente los objetivos y los parámetros de recompensas.

Hoy en día podemos asegurar que no necesariamente se cumple la ley de que “cuanto mayor es la recompensa, mejor es el rendimiento”. Tomando las palabras de Daniel Pink, esto solo es posible cuando las tareas son básicas, mecánicas y repetitivas. En estos casos, este tipo de incentivo es extraordinario. Sin embargo, una vez que las actividades exigen la aplicación de las más mínimas habilidades cognitivas, es decir para actividades más complicadas que requieren razonamiento conceptual y recreativo, este tipo de motivación no solo no funciona, sino que por el contrario puede generar efectos totalmente contrarios a los buscados, perjudicando al grupo y conduciendo al fracaso.

Daniel Pink menciona tres factores que deben estar presentes para lograr el mayor rendimiento de los miembros de un equipo, junto también a una gran satisfacción personal. Estos tres factores son la autonomía, la maestría y el propósito. Por autonomía se entiende a la posibilidad que tiene una persona de autodirigirse. Por maestría entendemos la necesidad de hacer las cosas mejor, aceptando el desafío con el objetivo de dominarlo y lograr una contribución. Y por último, por propósito entendemos que tanto las personas como las organizaciones actualmente buscan fijar objetivos que permitan trascender más allá de nosotros mismos.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Drive Daniel Pink (23/11/2010) <https://www.youtube.com/watch?v=4trX4NVtrL0#t=84>

En el año 2014, la encuesta de condiciones globales de la fuerza de trabajo de Gallup señaló que el 87% de la gente no está comprometida con su trabajo. Solo el 13% está psicológica y emocionalmente entusiasmado y comprendido. ¡Y esa es la gente a la cual se le paga para que trabaje todos los días! Los ejecutivos suelen estar tan preocupados por lo que pasa afuera que pierden el foco en la organización, y no solo en los malos tiempos. Es importante obtener feedback significativo y auténtico<sup>10</sup>.

Apoyado en varios autores, médicos y especialistas, Estanislao Bachrach, doctor en biología molecular, dijo que es imposible lograr cambios ofreciendo feedback negativo ya que “refuerza los patrones del error”. Por el contrario, el feedback positivo incita los cambios, aunque es preciso, que los líderes guíen a sus empleados y que ellos solos se den cuenta de la necesidad de modificar sus acciones<sup>11</sup>.

El dinero es un buen motivador, pero funciona de una manera muy extraña, ya que si no pagas a la gente lo suficiente, la persona estará desmotivada. A toda persona se le debe pagar lo suficiente como para que no tenga que pensar en el dinero y pueda concentrarse en su trabajo. Según las palabras de Estanislao Bachrach, “las recompensas monetarias solo sirven en el corto plazo. Se reclama además que persistan en el tiempo y generen adicción”, y agregó: “La plata es detractora de la creatividad”. Esto ocurre porque cuando hay dinero de por medio, el cerebro apaga las áreas de la creatividad para encender otras.

Tomando las palabras de Roberto Olivero, gerente general de Datastar, elegido CEO del año 2014 por sus pares, dice que las emociones son fundamentales en la gestión de la empresa. “La revolución no es trabajar menos, es pasarla bien. La confianza y la emocionalidad son claves. No se es dueño de la gente porque se le paga. El sueldo está en el tercer o cuarto nivel de interés de la gente que quiere participar de un equipo de trabajo. Interesa el plan de carrera, como participar, compartir una estrategia, y la búsqueda de cierto clima laboral”.

---

<sup>10</sup> Marilina Esquivel (29/09/2014) Diario La Nación, Empleos, “Tyler Durbham: Lo que cambió es la capacidad para adaptarse de los líderes”.

<sup>11</sup> Francisco Jueguen (10/08/2014) Diario La Nación, Empleos, “Alma, amor y cerebro, la fórmula del compromiso en el trabajo”.

Si queremos personas motivadas, les debemos garantizar un ambiente que los inspire, que les de autonomía, que los desafíe, y que les permita trascender, tanto laboral como personalmente.

## **MARCO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO II: LIDERAZGO**

Las organizaciones requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones, y llevarlas al éxito y a la competitividad. Sin liderazgo, las organizaciones corren el peligro de vagar sin metas ni rumbo definido. El liderazgo les imprime fuerza, vigor y dirección.

Dentro de las organizaciones, sus líderes cumplen roles fundamentales. Ellos no solo deben velar por el cumplimiento de las tareas y el logro de los objetivos, sino también son los responsables de formar una visión y guiar a la organización hacia esa visión, de garantizar la participación de los empleados en la toma de decisiones, y por último, de lograr el mantenimiento y crecimiento del grupo alcanzado el éxito buscado.

Existen numerosas teorías o definiciones respecto de un liderazgo exitoso. Las primeras teorías datan de principios del siglo 20, con el surgimiento de la teoría de los rasgos, la cual se centró en las características que debe poseer una persona para ser un líder eficaz. Estas características son el dinamismo, el deseo de dirigir, la honestidad, la confianza en sí mismo, la inteligencia, los conocimientos pertinentes al trabajo y la extraversión<sup>12</sup>.

A partir de finales de la década de 1940 y hasta mediados de los años sesenta, los estudios se centraron en los estilos de comportamiento preferidos que mostraban los líderes. En este aspecto, la Universidad de Iowa concluyó que el estilo de liderazgo democrático era el más eficaz, por encima de los estilos autocráticos o laissez-faire (o liberal). Por otro lado, los estudios de la Universidad del Estado de Ohio concluyeron que los líderes con fuerte tendencia hacia la definición de los roles del equipo y hacia las ideas y sentimientos de los miembros del grupo lograban con mayor frecuencia un alto nivel de desempeño y satisfacción, aunque no siempre alcanzaban resultados positivos. Por su parte, la Universidad de Michigan identificó dos tipos de comportamientos del liderazgo, orientado hacia los empleados u orientados hacia la producción, concluyendo que los

---

<sup>12</sup>Judge, J.E. Bono, R. Ilies y M.W. Gerhardt (2002), "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", Journal of Applied Psychology, (Vol. Agosto 2002, pp 765-780).

primeros se relacionaron con una alta productividad y con una mayor satisfacción en el trabajo.

A partir de los 70, los investigadores empezaron a descubrir que predecir el éxito del liderazgo implicaba algo más que aislar rasgos o comportamientos preferibles, y definieron modelos de situaciones o contingencias. Tannenbaum y Schmidt fueron los precursores de la teoría situacional. Ellos consideraban que el líder debe escoger las pautas más adecuadas para cada situación, las cuales dependen de tres aspectos: las fuerzas del líder, las fuerzas de los subordinados y las fuerzas de la situación.

También en este sentido, surgió el modelo de Fiedler, el cual proponía que la relación efectiva de un grupo depende del enlace adecuado entre el estilo del líder con sus seguidores y el grado en que la situación le permite controlar e influir. Este modelo se basó en la premisa de que cierto estilo de liderazgo podría ser eficaz en diferentes situaciones, lo cual estaba definido por tres factores claves, la relación entre el líder y los miembros, la estructura de las tareas y el poder de posición.

Bajo este mismo análisis, Hersey y Blanchard desarrollaron el modelo “teoría del liderazgo situacional”. Este modelo argumentaba que el liderazgo exitoso se lograba seleccionando el estilo de liderazgo adecuado, el cual dependía del grado de disposición de los seguidores, es decir, el grado en que las personas tienen el deseo y la habilidad de realizar una tarea específica. Otro modelo de contingencia antiguo, desarrollado por Victor Vroom y Phillip Yetton, fue el modelo de “la participación del líder”, el cual relacionaba el liderazgo con la toma de decisiones. En este modelo, el líder podía decidir por sí solo, consultar individualmente, consultar al grupo, facilitar o delegar.

Por último, el modelo de “la trayectoria a la meta”, desarrollado por Robert House, afirma que es trabajo de un líder eficaz ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización.

Entre los métodos contemporáneos de liderazgo, podemos mencionar el liderazgo transformacional transaccional, el liderazgo carismático visionario y el liderazgo de equipos.

Los líderes transformacionales se concentran no solo en guiar o motivar a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos, aclarando los roles y tareas (funciones transaccionales), sino también en poner atención a los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales, inspirándolos a trascender sus propios intereses por el bien común de la organización. Cambian la conciencia de sus seguidores, ayudándolos a ver los viejos problemas de una manera diferente, y son capaces de estimular a sus seguidores para que desarrollen un esfuerzo adicional con el fin de lograr las metas del grupo.

Por su parte, un líder carismático visionario es un líder entusiasta y con confianza en sí mismo, que posee la habilidad para crear y expresar una visión realista, creíble y atractiva del futuro que supere la situación actual, y cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de una determinada manera en busca de esta visión. Por último, el liderazgo de equipos consiste en lograr el equilibrio para saber cuándo dejar a sus equipos solos y cuándo participar. El desafío de este líder es lograr las capacidades de compartir información, confiar en los demás, renunciar a la autoridad, delegar, entrenar, comunicar y saber cuándo intervenir.

### **DEFINICION DE UN LIDER EXITOSO**

Para empezar a analizar lo que requiere para lograr un excelente liderazgo, podemos decir que un líder es alguien que influye en otros para alcanzar objetivos. Cuanto mayor sea el número de seguidores, mayor es la influencia. Y mientras más exitosa sea la forma de alcanzar metas valiosas, más evidente se hará el liderazgo.

Pero antes de continuar, es mejor diferenciar dos conceptos que con frecuencia se confunden, que son administración y liderazgo. La administración está en manos de la gerencia y consiste en coordinar los esfuerzos de las personas dentro de una organización para alcanzar metas y objetivos, haciendo un uso eficiente y eficaz de los recursos disponibles. Por su parte, el liderazgo implica desarrollar una visión de futuro, definir el rumbo a seguir, comunicando esta idea a los demás para lograr su compromiso e inspirándolos a superar obstáculos.

En la práctica, todo administrador debe ser un líder, pero no todo líder es un administrador. El administrador basa su posición en la jerarquía organizacional, mientras que el líder se basa en sus cualidades personales. Poseer habilidades administrativas no basta para que un ejecutivo tenga éxito.

Si bien este trabajo está enfocado hacia un análisis de la motivación y el liderazgo, vale destacar que los sistemas y procesos, es decir la administración, también son fundamentales para el éxito. Una organización puede tener un increíble visión y estar enfocada en las personas que la integran, pero si sus métodos y organización son débiles, su desempeño general se verá afectado.

La administración precisa estructurar a la organización, proveerla de personal capacitado, monitorear las actividades y planificar las responsabilidades. Para unir administración y liderazgo, una persona debe concentrarse tanto en los procesos organizacionales (administración), como en desarrollar una auténtica preocupación por los miembros de la organización (liderazgo).

El liderazgo va más allá de las funciones del administrador, inspirando a la gente para alcanzar una visión. El trabajo de un líder es crear una visión. Las personas que no son capaces de crear esta visión, terminan sumergidas en las tareas cotidianas, lejos de la posibilidad de convertirse en líderes efectivos.

Tener una visión y comunicarla a los demás son componentes esenciales de un gran liderazgo. Si no hay visión, no hay negocio. Si una visión es única, transmite e inspira el orgullo de ser diferentes a las demás organizaciones. En otras palabras, los líderes deben saber lo que quieren y saber transmitirlo al resto de las personas, para que ellos entiendan de qué se trata y sepan que se espera de ellos.

El poder de un líder, es decir la capacidad para influir en otros, puede provenir de distintas fuentes. French y Raven señalan cinco fuentes de poder. La primera es la fuente de poder legítimo, el cual le da la autoridad para establecer que hacer. La segunda fuente es el poder de recompensa, premiando a la gente que supera las metas establecidas. La tercera fuente es el poder de coerción, estableciendo sanciones para quienes no cumplan con sus obligaciones. Estas tres fuentes provienen del poder que genera el puesto, es decir basado

en lo que el líder puede ofrecer a otros. La cuarta fuente es el poder referente, el que surge de las características personales que atraen a otros. Y la quinta y última fuente es el poder de pericia o competencia, el cual se genera a partir de la experiencia o conocimientos adquiridos. Estas últimas dos fuentes provienen del poder derivado de la persona, es decir, de los que los otros ven en el líder.

El verdadero liderazgo se deriva del poder de competencia o del poder referente, ya que se basa en el líder, y se caracteriza por la capacidad de lograr resultados por medio de las persona.

Tomando las palabras de Thomas S. Bateman y Scott A. Snell, “la persona que está en una posición que le brinda el derecho de decir a otros lo que tienen que hacer, que puede recompensar o sancionar, que es respetada y admirada, y que tiene conocimientos en los que otros pueden confiar será un poderoso miembro de la organización”.

Los líderes se caracterizan por su empuje, motivación, integridad, confianza en sí mismo, conocimiento del negocio y la capacidad de percibir las necesidades y objetivos de los otros. Los líderes sobresalientes combinan una excelente capacidad analítica con procesos interpersonales efectivos a fin de formular e implementar estrategias que arrojen resultados positivos y una ventaja competitiva sostenible. Son estrategias que aprovechan la oportunidad y el desafío.

Los buenos líderes son personas que desafían el proceso, las prácticas y creencias convencionales, creando un cambio, inspirando a la vez una visión compartida, apelando a los valores de la gente y motivándolas para que se preocupen por una misión importante. Los buenos líderes también permiten actuar a otros, dándoles poder para desempeñarse al máximo de su potencial, y ponen el ejemplo, no solo estableciendo lo que hay que hacer, sino también viviendo con los ideales en los que creen. Por último, un buen líder también sabe mostrar agradecimiento, otorgar incentivos, premiar a aquellos que alcanzaron las metas establecidas y reconocer a aquellos que excedieron las expectativas.

“Un líder tiene que tomar la creación de confianza como idea central, y ser quien libera las energías para que la gente brinde lo que sabe. Está cambiando mucho el eje de mando-control que llevaba implícito la idea de miedo como vector de la organización. No pueden

existir jefes que asusten. En las empresas actualmente existe mucha gente de las generaciones X e Y que no lo aceptarían<sup>13</sup>.

Según Bill Conaty, un buen líder debe:

- Atreverse a diferenciar, evaluando y calificando a sus empleados, buscando promover un verdadero sistema basado en méritos y generando vitalidad en la organización
- Elevar las expectativas constantemente, buscando mejorar tanto el desempeño personal como el de su equipo. El trabajo crece, la responsabilidad crece, y la gente debe crecer a la par.
- No convertirse en amigo del jefe, siendo independiente, creíble y generando confianza para con su equipo de trabajo.
- Volverse fácilmente reemplazable, fortaleciendo la capacidad de su equipo de trabajo y siendo mentores de la gente de la organización.
- Ser equitativos e incluyentes, dando oportunidades a todos por igual.
- Liberar a otros para que hagan sus trabajos, dándole a la gente herramientas para realizarlo y generando el ambiente para que lo hagan en sus propios términos.
- Mantenerlo simple, dando comunicaciones claras y enfocadas.
- Ser leal, protegiendo a sus seguidores tanto física como emocionalmente.

Citando las palabras de Daniel Goleman, Richard Boyatis y Annie Mc Kee en su obra “El líder resonante crea más”, los grandes líderes son personas muy motivadoras, que despiertan nuestro entusiasmo y alientan a lo mejor que hay en nosotros. Apelan a nociones como la planificación, la previsión, el control o el poder de las ideas, pero la realidad es que los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones. Si un líder carece de capacidad de encauzar adecuadamente las emociones, nada de lo que haga funcionara como es debido. Su éxito no depende tanto de lo que hace, sino del modo en que lo hace.

Otro rasgo distintivo de los mejores líderes en su comprensión del extraordinario papel que juegan las emociones en el entorno laboral, no solo en cuestiones tan patentes como

---

<sup>13</sup> Marilina Esquivel (25/01/2015) Diario La Nación, Economía, 25/01/15, entrevista a Roberto Olivero “La revolución no es trabajar menos, es pasarla bien”.

el rendimiento, o el saber compensar a los empleados, sino también variables tan intangibles como la motivación o el compromiso. Los líderes sirven mejor a la gente cuando les ayudan a desarrollar sus propias iniciativas y su buen juicio, permitiéndoles crecer y auxiliándolos para convertirse en mejores colaboradores.

El líder de un grupo es la persona más capaz de influir en las emociones de los demás. Cuando las emociones se orientan en una dirección positiva, como el entusiasmo, el funcionamiento del grupo puede alcanzar cotas muy altas. En cambio, cuando se inclinan en la dirección del resentimiento o la ansiedad, encaminara el grupo hacia su desintegración, lo cual resalta otro aspecto esencial del líder, su efecto trasciende el mero hecho de llevar adelante un buen trabajo<sup>14</sup>.

Otra dimensión esencial del líder es la *empatía*, dado que para bien o mal, los subordinados se dirigen también al líder en busca de contacto emocional. Cuando los líderes encauzan las emociones en una dirección positiva, movilizan mejor a las personas y provocan un efecto llamado *resonancia*. Por el contrario, cuando lo hacen en un sentido negativo, generan una *disonancia* que socaba los cimientos emocionales en los que se asienta todo posible desarrollo.

### **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Las razones que explican la importancia de las acciones del líder, no tanto “lo que hace” sino mejor “el *modo* en que lo hace”, se asientan en la misma estructura del cerebro, concretamente en lo que los científicos denominan *circuito abierto* del sistema límbico (el centro cerebral que regula las emociones), el cual se halla extremadamente condicionado por las relaciones que mantenemos con los demás. Así, por ejemplo, cuando tres extraños permanecen sentados juntos durante un par de minutos, el individuo más expresivo, acaba transmitiendo su estado de ánimo a los otros dos, sin que exista la necesidad de pronunciar siquiera una sola palabra<sup>15</sup>. También hay que decir que cuanto

---

<sup>14</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatis, Annie Mc Kee (2003), “El líder resonante crea más”, Plaza & Janes Editores S.A., Argentina.

<sup>15</sup> Horward Friedman y Ronald Riggio (1981), “Effect of Individual Differences in Nonverbal Expressiveness on Transmission of Emotion”, Journal of Nonverbal Behavior (Vol. 6, pp. 32-58).

más unido es el grupo, más intenso es el contagio de estados de ánimo, historia emocional, y hasta situaciones desencadenantes<sup>16</sup>.

En el entorno laboral, las emociones son muy intensas, fugaces y, en ocasiones, hasta perturbadoras, mientras que los estados de ánimo por su parte, tienden a ser más suaves y duraderos y no suelen interferir con el trabajo. Los estados de ánimos positivos y negativos tienden a perpetuarse, en parte porque sesgan las percepciones y los recuerdos. Cuando las personas se sienten optimistas, se centran más en los aspectos positivos y recuerdan las cosas buenas, mientras que por el contrario, cuando se sienten mal, la atención se dirige hacia los aspectos negativos<sup>17</sup>. Pero más allá de este sesgo perceptual, las hormonas del estrés segregadas en el torrente sanguíneo cuando una persona está disgustada tardan horas en reabsorberse. Este es precisamente el motivo por el cual una discusión con el jefe puede dejarnos sumidos durante horas en la tensión y la preocupación.

Cuando el líder no sabe empatizar ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas, genera disonancia y transmite innecesariamente mensajes perturbadores, en cuyo caso, la atención se desvía de su misión y se centra en el malestar colectivo, observándose una disminución en el rendimiento del equipo. Un líder disonante se halla desconectado de los sentimientos del grupo, movilizandolos las emociones negativas de este y lo sumen en una espiral descendente que comienza en la frustración y termina abocando en el resentimiento, el rencor y la rabia. En cambio, un liderazgo resonante es aquel que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva.

La disonancia, en suma, genera la sensación de agotamiento, decepción y pérdida de interés por la actividad laboral. En consecuencia, fomenta la desconexión del grupo, como así también transmite acordes emocionales que suelen despertar registros negativos.

---

<sup>16</sup> Janice R. Kelly y Sigal Barsade (2001), "Moods and Emotions in Small Groups and Work Teams", artículo inédito, Yale School of Management, New Haven, Connecticut.

<sup>17</sup> Existen muchos datos que relacionan el efecto reforzador de los estados de ánimo. Véase, por ejemplo, Gordon H. Bower (1991), "Mood Congruity of Social Judgments", en Joseph Forgas, ed., *Emotion and Social Judgments*, Pergamon Press, Oxford (pp. 31-53).

Como ya hemos señalado, el grado de satisfacción y la calidad de vida laboral, dependen fundamentalmente de las emociones que las personas manejan en sus puestos de trabajo<sup>18</sup>. Podríamos decir incluso que el éxito de una empresa está ligado directamente al estado de ánimo de sus líderes, hasta el punto de que quienes más tiempo pasan inmersos en estados de ánimos negativos son más perjudiciales para el negocio, mientras quienes pasan más tiempo en estado de ánimos positivos, por el contrario, contribuyen a impulsar el éxito.

En resumen, las personas trabajan mejor cuanto mejor se sienten. Además de las relaciones evidentes entre el sueldo o las condiciones laborales y el clima emocional, hay que señalar también la importancia que tiene la capacidad del líder para alentar la resonancia. Hablando en términos generales, cuanto más emocionalmente comprometido sea un determinado trabajo, más empático y comprensivo debe ser el líder.

Vale mencionar que el clima emocional, que da cuenta de entre el 20% y 30% del rendimiento, no es el único determinante de este, y que las variables que determinan el éxito de una empresa son mucho más complejas. Sin embargo, por otro lado, el modo en que los trabajadores experimentan el clima de una empresa depende entre un 50% y un 70% de las acciones del líder. Él es, más que cualquier otra persona, quien pone las condiciones que determinan directamente la capacidad de las personas para responder positivamente al trabajo<sup>19</sup>. En pocas palabras, el estado emocional y las acciones de los líderes influyen muy directamente en el modo en que se sienten los empleados, y en consecuencia, determinan su rendimiento. El modo, por tanto, en que el líder gestiona sus estados de ánimo no es una cuestión estrictamente privada, puesto que su influencia directa en el estado de ánimo de sus subordinados lo convierte en un factor esencial en el funcionamiento de la organización.

Un liderazgo ejemplar requiere la adecuada combinación entre el corazón y la cabeza, entre el sentimiento y el pensamiento. Estas son las dos alas que permiten volar a un líder.

---

<sup>18</sup> Cynthia D. Fisher and Christopher S. Noble (2002), "Affect and Performance: A Within Persons Analysis", artículo presentado en el Annual Meeting of Academy of Management, Toronto.

<sup>19</sup> Desde una perspectiva más técnica, podríamos decir que el tipo de liderazgo explica entre el 53 y 72 por ciento de la variabilidad en el clima de la organización. Véase Stephen P. Kelner hijo, Cristina A. Rivers y Kathleen H. O'Connell (1996), "Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizational Climate, Mc Ber & Company, Boston.

Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes como para comprender los detalles concretos de los retos y responsabilidades que deben afrontar. No cabe la menor duda de la importancia del pensamiento analítico y de la claridad conceptual. Sin embargo, la capacidad intelectual por sí sola, no hace al líder. No hay que olvidar que la principal misión del líder es motivar, guiar, inspirar, escuchar, persuadir, y hablando en términos generales, alentar a la resonancia.

Un buen líder debe saber manejar los cuatro dominios de la inteligencia emocional, es decir, la consciencia de uno mismo, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones, ya que cada uno de estos dominios aporta un conjunto esencial de habilidades al liderazgo resonante. Todas estas competencias se hallan estrecha y dinámicamente relacionadas, por lo que se podrían resumir diciendo que “la autoconciencia posibilita la empatía y la gestión de uno mismo, y que la adecuada combinación de estas dos últimas permite la gestión eficaz de las relaciones, siendo la autoconciencia el fundamento de las demás competencias de la inteligencia emocional”<sup>20</sup>.

A su vez, dentro de cada dominio, existen competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos (personal) y el modo en que nos relacionamos con los demás (social):

#### Competencia Personal:

- Conciencia de Uno Mismo:
  - Conciencia emocional de uno mismo: consciente de las propias emociones y reconocer su impacto.
  - Valoración adecuada de uno mismo: conocer las propias fortalezas y debilidades.
  - Confianza en uno mismo: seguridad en la valoración que hacemos de nosotros mismos y de nuestras capacidades.

---

<sup>20</sup> Para más detalle al respecto, véase Fabio Sala (2001), ECI Technical Manual, Hay Group, Boston, Estados Unidos.

- Autogestión:
  - Autocontrol Emocional: manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
  - Transparencia: sinceridad e integridad, responsabilidad.
  - Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se presenten.
  - Logro: esforzarse por encontrar y satisfacer criterios internos de excelencia.
  - Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
  - Optimismo: ver el lado positivo de las cosas.

#### Competencia Social:

- Conciencia Social:
  - Empatía: experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
  - Conciencia de la Organización: darse cuenta de las corrientes, redes de tomas de decisiones y políticas de la organización.
  - Servicio: reconocer y satisfacer las necesidades de los subordinados y clientes.
- Gestión de las Relaciones:
  - Liderazgo inspirado: esbozar visiones claras y convincentes que resulten altamente motivadoras.
  - Influencia: utilizar un amplio abanico de tácticas de persuasión.
  - Desarrollo de los demás: saber desarrollar las habilidades de los demás mediante el feedback y la guía adecuada.
  - Catalizar el cambio: alentar, promover y encauzar el cambio en una nueva dirección.
  - Gestión de los conflictos: negociar y resolver los conflictos.
  - Establecer vínculos: cultivar y mantener una red de relaciones.
  - Trabajo en equipo y colaboración: cooperación y creación de equipos.

Daniel Goleman sostiene que las fortalezas de un buen líder no residen en ninguna habilidad técnica o cognitiva, sino en las competencias de la inteligencia emocional. Y es que las competencias no son cualidades innatas, sino habilidades aprendidas, cada una de las cuales aporta una herramienta básica para potenciar la resonancia, y en consecuencia, la eficacia de los líderes. No existe ninguna fórmula fija para el liderazgo excelente, ya que existen muchos caminos para llegar a él, y cada líder puede presentar estilos personales muy diferentes. Sin embargo, hay que reconocer que los líderes eficaces poseen al menos una competencia de cada uno de los cuatro dominios de la inteligencia emocional.

### **ESTILOS DE LIDERAZGO**

La resonancia no es el mero fruto del estado de ánimo del líder ni de la exactitud de sus apreciaciones, sino del modo en que coordina los distintos estilos de liderazgo. Los mejores líderes son aquellos que se sirven de las seis modalidades diferentes de liderazgo, y que saben pasar diestramente de uno a otro en función de las circunstancias. Cuatro de estos estilos alientan la resonancia, mientras que los últimos dos son solo útiles en situaciones muy concretas, pero deben aplicarse con cierta cautela. Los estilos de liderazgo son:

- Visionario: alienta la resonancia esbozando un objetivo común que resulta motivador, tiene un impacto muy positivo sobre el clima de trabajo y resulta apropiado en aquellos casos en que la necesidad de cambiar requiere una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara.
- Coaching: alienta la resonancia estableciendo puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización, teniendo un impacto muy positivo en el clima laboral y resulta apropiado para aquellos casos en donde es necesario contribuir a que un trabajador mejore su actividad o se le ayude a desarrollar su potencial a largo plazo.
- Afiliativo: alienta la resonancia estableciendo un clima de armonía, teniendo un impacto positivo y resulta apropiado en aquellos casos en que se necesita salvar las diferencias existentes entre los miembros de un equipo, o para motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones.

- Democrático: alienta la resonancia al tener en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación, teniendo un impacto positivo en el clima, y es apropiado para aquellos casos en los cuales es necesario llegar a un acuerdo o conseguir la participación de los empleados. Busca obtener información, opiniones y preferencias, con el objetivo de obtener una actitud positiva.
- Timonel: alienta la resonancia al establecer objetivos desafiantes y estimulantes y resulta apropiado para aquellos casos en los cuales se busca conseguir un equipo competente y motivado que alcance resultados excelentes. Si es inadecuadamente aplicado, puede ser muy peligroso para el clima laboral.
- Autoritario: alienta la resonancia al eliminar el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas y resulta apropiado cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos. Si bien busca obtener un desempeño más alto, puede tener un impacto muy negativo en el clima laboral porque suele aplicarse de maneras muy inadecuadas.

Los líderes efectivos no dependen de un solo estilo de liderazgo, más bien son capaces de utilizar diferentes tipos de liderazgo según lo requiera la situación. “Las organizaciones que entienden la necesidad de que haya diversos estilos de liderazgo tendrán una ventaja competitiva en un ambiente de negocios modernos respecto a las que creen que solo hay una manera”<sup>21</sup>.

Más allá del estilo o de los estilos asumidos, un líder efectivo no solo debe prestar particular atención a los comportamientos relacionados con el desempeño de las tareas o con el mantenimiento del grupo, sino que también debe ser capaz de despertar entusiasmo, vinculación emocional y compromiso de parte de los miembros de su grupo. Sin importar el estilo, un líder exitoso logra que la gente trascienda sus intereses personales por el bien de la comunidad, generando entusiasmo y revitalizando las organizaciones.

La presencia de un fuerte líder es fundamental en momentos de incertidumbre. Es que frente a situaciones riesgosas o ante ambientes cambiantes, las personas tienen

---

<sup>21</sup> Thomas S. Bateman, Scott A. Snell (2009), “Administración - liderazgo y colaboración en un mundo competitivo”, 8va. Edición McGraw Hill, Inc., México (pág. 446).

dificultades para entender lo que deben hacer, razón por la cual buscarán apoyarse en un líder que los guíe nuevamente hacia la tranquilidad y el éxito.

Para lograr el éxito, los esfuerzos del líder se deben concentrar en definir y mantener una visión compartida, logrando que la organización alcance sus objetivos, enfocándose en la capacidad de trabajo, calidad, precisión, eficiencia, producción y cumplimiento de las reglas. Y adicionalmente también debe lograr mantener la unión y el crecimiento del grupo, buscando lograr empatía con este y concentrándose en garantizar la satisfacción de sus miembros, permitiendo desarrollar relaciones de trabajo armoniosas y conservar la estabilidad social, proyectando un enfoque hacia los sentimientos del grupo, su nivel de estrés y sus sentimientos de satisfacción y motivación.

Un líder eficaz es una persona que se relaciona, que está visible, tanto para su equipo como para todos los miembros de la organización. Posee tanto habilidades para el manejo de datos como de emociones, y se caracteriza por su orgullo y su voluntad de triunfar. Su pasión y entusiasmo sobre la visión son sumamente contagiosos. Incentivan la imaginación, desarrollan capacidades y dan confianza a las personas para llegar más lejos. Ayudan a las personas a creer que lo imposible es posible, haciendo que resulte muy probable.

### **AUTOGESTION Y GESTIÓN DE LAS RELACIONES**

La autogestión se deriva de la conciencia de uno mismo, es decir, de la comprensión de las propias emociones y de la claridad de sus propósitos. Si ignoramos lo que sentimos, tendremos dificultades para gestionar nuestros sentimientos y nos hallaremos a su merced. Y aunque eso no resulte especialmente problemático en el caso de las emociones positivas como el entusiasmo o el placer de afrontar un desafío, nadie puede permitirse el lujo de verse desbordado por emociones negativas como la frustración, la rabia, la ansiedad o el pánico.

Los impulsos emocionales negativos pueden llegar a ser abrumadores, puesto que ese es el modo que tiene el cerebro de obligarnos a prestar atención a una amenaza percibida. Pero estas emociones acaban mermando la capacidad del cerebro pensante para concentrarse en una determinada tarea.

El escáner cerebral de alguien que está disgustado o ansioso pone de manifiesto, entre otras cosas, una elevada actividad en la amígdala y en la región prefrontal derecha. Estas situaciones conectan los centros emocionales con la región prefrontal, obligándonos a centrar obsesivamente nuestra atención en la causa de nuestro malestar. Por su parte, el escáner de una persona que se encuentra en un estado de ánimo optimista pone de relieve la actividad de los circuitos que conectan la amígdala con la corteza prefrontal izquierda, inhibiendo entonces la acción de la amígdala y otras regiones asociadas que activan la sensación de malestar, impidiendo en consecuencia que la persona se vea atrapada en la angustia<sup>22</sup>.

Existen también razones competitivas que justifican la importancia de la autogestión. En el entorno laboral actual, en donde las empresas se funden y separan constantemente, las personas que saben controlar sus emociones son más capaces de adaptarse a los cambios, y contribuir de ese modo a la adaptación de toda la organización.

La autogestión también fomenta la transparencia, virtud necesaria para el desarrollo de las organizaciones. La transparencia, es decir, la sinceridad con respecto a los propios sentimientos, creencias y acciones, posibilita la integridad y el desarrollo del sentimiento de confianza. La integridad supone vivir según los propios valores y depende del control de los impulsos, impidiéndonos actuar de algún modo que luego pudiéramos lamentar.

Por su lado, la gestión de las relaciones incluye herramientas tales como la persuasión, la gestión de los conflictos y la colaboración. El arte de gestionar adecuadamente las relaciones se asienta en la autenticidad, es decir, en la acción que se halla estrechamente conectada con los sentimientos verdaderos. Sin embargo, una persona, antes de gestionar adecuadamente las relaciones con los demás y de esta forma alentar la resonancia, debe primero establecer contacto con su propia visión y valores, estabilizar sus emociones en un registro positivo, y luego sintonizar con las emociones del grupo.

---

<sup>22</sup> En la actualidad, la función inhibidora de la región prefrontal constituye un frente de investigación que sigue abierto. La investigación realizada hasta el momento ha puesto de relieve la existencia de un circuito inhibitor que conecta la amígdala con la corteza prefrontal. Comunicación personal del doctor Richard Davidson, Universidad de Wisconsin.

El sociólogo Hugo Ojeda dijo “las consultoras a nivel mundial coinciden que en el mundo, casi el 40% de las personas no están comprometidas con su trabajos” y citó un estudio de Gallup que concluyó que “la gente no deja las empresas cuando se va de sus empleos, sino que abandona principalmente a sus jefes”.

Podemos concluir que la gestión de las relaciones no resulta tan sencilla como parece. No se trata tan solo de una cuestión de amabilidad, sino de un tipo de amabilidad que cumple una función muy precisa, es decir, movilizar a las personas en la dirección adecuada. La capacidad de inspirar y movilizar a los demás constituye pues uno de los ingredientes principales en la gestión de las relaciones, debiendo lograr que los trabajadores mantengan el interés en torno a la misión común y debiendo proporcionar una sensación de sentido más allá de las tareas cotidianas.

## **MARCO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO III: EL MERCADO DE LA CONSTRUCCIÓN**

La actividad de la construcción es uno de los sectores productivos que más aporta al crecimiento de las economías de los países. En el año 2005, esta actividad representaba el 10% del PBI global, es decir aproximadamente u\$s 4,2 billones. Este porcentaje se incrementó al 11% para el año 2011, donde el PBI mundial fue de u\$s 70,16 billones y, según un informe de la consultora “PricewaterhouseCoopers”, tendrá una participación superior al 13% dentro del PBI mundial para el año 2020<sup>23</sup>.

En la misma línea, la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción (FIIC), sostiene en su informe “Evolución de la Economía de los Países Miembros de la FIIC 2012-2013” que esta industria representó en el año 2012 alrededor del 13% del PIB mundial y aumentará hasta el 15% en 2020<sup>24</sup>. Según FIIC, se estima que durante los próximos siete años la industria de la construcción crecerá de 7,2 a más de 12 billones de dólares.

El sector de la construcción presente características propias que se constituyen en rasgos estructurales en relación a otros sectores de la economía, como ser los bajos niveles de instrucción y calificación, un bajo nivel de ingresos de su fuerza laboral; y un alto componente de informalidad laboral.

De acuerdo a lo expresado por Eduardo Basualdo, tradicionalmente se ha definido al sector de la construcción como aquel que va desde los proveedores, los colegios profesionales de ingeniería y arquitectos, las empresas constructoras, asociaciones gremiales afines y los trabajadores constructores<sup>25</sup>. Sin embargo, la crisis de finales del 2001 ha dejado al descubierto que el sector ocupa una posición más relevante en el

---

<sup>23</sup> América Económica, Economía y Negocios (03/03/2011) <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/pricewaterhousecoopers-crecimiento-del-sector-construccion-superara-el-pi>

<sup>24</sup> Evolución de la Economía de los Países Miembros de la FIIC 2012–2013 - LXIX Reunión del Consejo Directivo FIIC 30 de septiembre y 1 de octubre de 2013 - Fortaleza, Brasil.

<sup>25</sup> Eduardo Basualdo (2000) “Notas sobre los bloques productivos, conceptos y características” FLACSO.

conjunto de la economía, porque no solo intervienen estos actores, sino que es significativa la participación del sector terciario de servicios.

Por lo tanto, esta actividad se constituye como un sector de suma importancia, no solo por la gran cantidad de empresas y trabajadores que involucra de forma directa, sino también por su efecto multiplicador en la economía. Es una actividad intensiva en la ocupación de mano de obra, lo que se constituye en un factor clave para la definición de políticas que permitan asegurar altos niveles de empleo. Pero por otro lado, la fuerte dependencia de las condiciones macroeconómicas ha arrastrado al sector a grandes oscilaciones en su evolución, registrando altas tasas de crecimiento y profundas depresiones en un corto espacio de tiempo.

En nuestro país, la participación del PBI de la construcción sobre el PBI total se ha mantenido constante a lo largo de los últimos 20 años, oscilando alrededor del 5%, a excepción del año 2002, en donde en medio de una crisis generalizada en la economía nacional, la participación del PBI sectorial cayó hasta registrar una participación del 3,5% en el PBI total.

Podemos observar aquí una de las características más importante que define la importancia de este sector, es decir, la presencia de grandes oscilaciones en su nivel de actividad y su impacto en la economía de un país. A partir del año 2003 comienza a observarse una recuperación que se mantiene hasta el año 2006, a partir del cual se observa un marcado estancamiento, porcentaje que se mantiene hoy en día. Por ejemplo, para el año 2011 la participación del sector fue del 4,8% y para el año 2012 fue del 4,7%, siendo los PBI de esos años de 557,5 y 603,1 miles de millones de dólares (series año base 2004) respectivamente. Para el año 2013, siendo el PBI igual a 611,7 miles de millones de dólares, la participación del sector se mantuvo estable con lo observado en años anteriores, representando un 4,8% del total del PBI<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> INDEC - Argentina: Composición sectorial del PIB - PBI por sectores económicos: Serie Anual 2013

## **EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EN EL MERCADO DE LA CONSTRUCCIÓN**

En la misma línea que lo mencionado con respecto a la evolución de la actividad económica del sector, observamos que entre el año 1998 y año 2002, la cantidad de empleados registrados del sector, según el Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción (IERIC), disminuyó de 285.000 a 112.000, recuperándose a 230.000 empleados en el año 2004. Pese a esta recuperación, al comenzar el 2005 el nivel de actividad se encontraba aún cerca de un 15 % por debajo de los valores de 1998, en base a Estimador Mensual de Actividad Económica - INDEC.

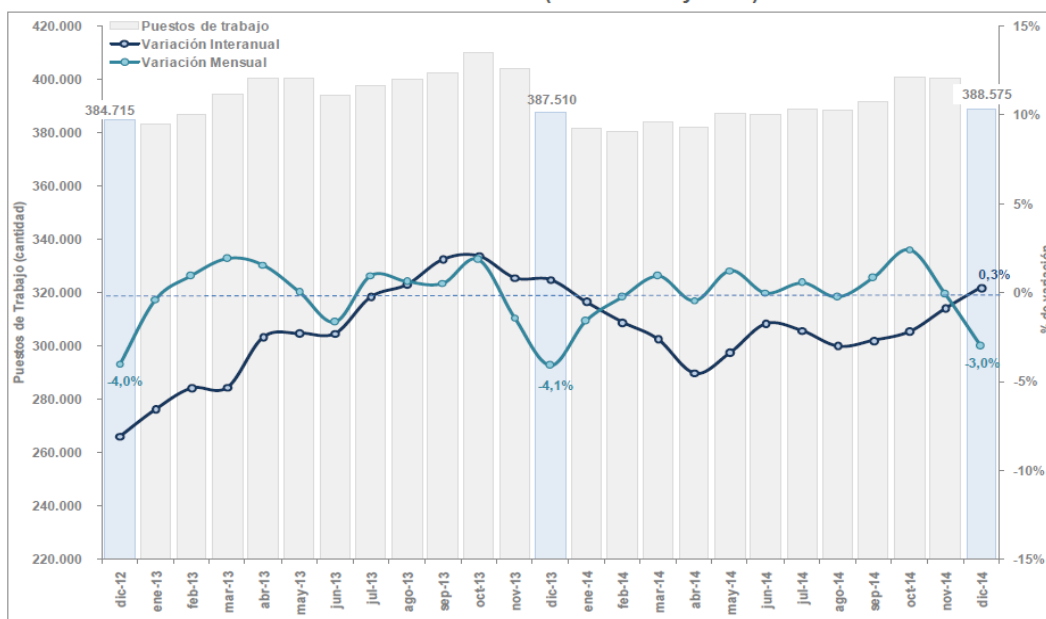
Desde el año 2005 la cantidad de trabajadores registrados en la Industria de la Construcción ha ido creciendo paulatinamente, superando los 385.000 empleados en los últimos años. A diciembre de 2012, el número de trabajadores registrados fue igual a 385.442, resultando un 8,1% inferior que la cantidad de trabajadores registrados a diciembre de 2011. A finales de 2013, el empleo formal en la industria de la construcción alcanzó los 387.660 puestos de trabajo, mientras que para el mes de diciembre de 2014, la cantidad de puestos registrados ascendía a 388.575.

A continuación se detalla la evolución de la cantidad de puestos de trabajo en el sector para el período comprendido entre diciembre de 2012 y diciembre de 2014<sup>27</sup>:

---

<sup>27</sup> Informe de Coyuntura de la Construcción, Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción (IERIC) N° 112, correspondiente al período Diciembre 2014 – Enero 2015.

**Gráfico I – Construcción. Puestos de trabajo registrados. Nivel mensual y Variación interanual y mensual.**  
Diciembre 2012 - 2014 (en cantidad y en %)



Teniendo en cuenta las estadísticas laborales publicadas por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) para el segundo trimestre del año 2013, observamos que el sector de la construcción abarca aproximadamente un 9,7% de la población económicamente activa de Argentina, con un total de 1.687.000 personas, de las cuales un 90,2% se encontraban ocupadas para ese período, mientras que el 9,8% restante se encontraba en situación de desempleo.

Comparando estos valores con aquellos observados en los últimos trimestre de 2011 y 2012, observamos que la participación del sector dentro de la población económicamente activa ha permanecido constante, ya que para el año 2011 representaba un 10%, mientras que para el año 2012 representó un 9,8%. En cambio el nivel de desocupación del sector ha presentado algunas variaciones en estos períodos, disminuyendo del 10% observado en diciembre de 2011 a un 8,5% a diciembre de 2012, y volviendo a aumentar al 9,8% mencionado anteriormente para junio de 2013.

A su vez, si tomamos el total de 1.522.000 personas ocupadas en el sector de la construcción, y de dicho total eliminamos el 30% de ocupados correspondientes a no asalariados, obtenemos que este sector emplea un total de aproximadamente 1.065.000 asalariados. De este total, aproximadamente un 65,1% corresponde a empleos no registrados, mientras que el 34,9% restante corresponde a empleos registrados, es decir

aproximadamente 372.000 empleados, total similar al de empleados registrados informados por el IERIC mencionado anteriormente.

Aquí se observa otra de las características propias de este sector, la cual consiste en un alto porcentaje de empleo no registrado, el cual se ha ubicado alrededor del 65% del total de asalariados del sector para los últimos 5 años<sup>28</sup>.

Siguiendo la estadística publicada por MTEySS, observamos que el segundo semestre del año 2014 se registró en el sector de la construcción una disminución del 4,6% en la variación interanual del empleo registrado del sector privado<sup>29</sup>. Esta tendencia se contradice con lo informado por el IERIC, en donde el número de trabajadores se ha mantenido constante entre los años 2013 y 2014. Sin embargo, hay que tener en cuentas que este último informa solo el número de obreros de la construcción, mientras que el MTEySS informa el total de empleados afectados a este sector económico.

De los 388.575 trabajadores registrados a diciembre de 2014, 65.443 eran empleados pertenecientes a empresas con menos de 10 trabajadores, 129.302 eran empleados por empresas con plantas de 10 a 49 empleados, 60.286 a firmas con plantas de 50 a 99 trabajadores, 74.896 correspondían a firmas de entre 100 y 299 empleados, y 58.648 pertenecían a firmas con plantas superiores a 300 trabajadores.

En cuanto a los salarios, según el IERIC, el cuarto trimestre del año 2013 arrojaba un promedio salarial de \$6.938,7, lo que representó un crecimiento del 19,3% en relación con igual período de 2012. Similar comportamiento se observó para el cuarto trimestre del año 2014, el cual registró un crecimiento del 27,7% en relación con el trimestre inmediatamente anterior. Finalmente, el promedio salarial para todo el 2014 fue de \$7.726,3 marcando así una expansión del 25,5% interanual, tasa que se encuentra en línea con el incremento pautado en el Acuerdo Salarial de 2014.

---

<sup>28</sup> Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social – Boletín de estadísticas laborales año 2013

<sup>29</sup> Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social – Boletín de estadísticas laborales – 2do. Trim. 2014

Teniendo en cuenta el contexto inflacionario vigente a lo largo de los últimos 5 años, y frente a una realidad de menor actividad sectorial, la negociación colectiva ha resultado de suma importancia para el sostenimiento de la dinámica salarial, la que no obstante se vio levemente reducida frente al incremento de precios observado desde 2010 a la actualidad. Esto nos permite observar otras de las características de este sector económico, la cual consiste en un bajo nivel de ingresos de su fuerza laboral.

Por último, a diciembre de 2014, el sector de la construcción estaba integrado por 23.092 firmas, de las cuales 14.042 son constructoras, 6.758 son contratistas y 2.292 son subcontratistas. Estas cantidades representan una disminución del 7,8% en el total de firmas que integraban el sector a finales del año 2013, mientras que la reducción para cada categoría fue del 7,4%, 7,8% y 10,1% respectivamente. Por otro lado, del total de las firmas registradas, 12.287 corresponden a sociedades legalmente constituidas (SA, SRL, SCA, Colectivas, Comandita, etc.), mientras que las 10.805 restantes corresponden a las personas físicas, sociedades de hecho, asociaciones civiles, consorcios y fideicomisos<sup>30</sup>.

Si bien los empleados administrativos no están incluidos en el “Régimen legal de trabajo para el personal de la Industria de la Construcción establecido por la ley N° 22.250, en su artículo 2do, exclusiones, los empleados administrativos de estas empresas conviven con la misma realidad que los obreros de la construcción, es decir la alta informalidad, la fuerte dependencia de las condiciones macroeconómicas y la presencia de grandes oscilaciones en el nivel de la actividad de este sector.

Para medir el impacto de este sector en la economía argentina, tomamos las palabras del secretario general de la Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina (UOCRA), Gerardo Martínez, quien manifestó en el mes agosto de 2014, que en el sector de la construcción se habrían perdido 20.000 empleos, solo en lo que iba del año<sup>31</sup>.

Afectada por la devaluación, la pérdida del poder adquisitivo y la falta de obra pública, según datos a mayo de 2014 consignados por el IERIC, la construcción utilizaba un 3,3%

---

<sup>30</sup> Informe de Coyuntura de la Construcción, Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción (IERIC) N° 111, correspondiente al período Noviembre - Diciembre 2014.

<sup>31</sup> Diario “Clarín”, Política (11/08/2014), Art. “Crecen las suspensiones y se generaliza la caída del empleo”

menos de obreros que un año atrás, es decir 13.300 menos que en 2013. Y si bien en la construcción está no más de 7% de los asalariados formales, los economistas coinciden en señalar el efecto multiplicador de lo que ocurre en este sector<sup>32</sup>.

Por su lado, el presidente de la Cámara Argentina de la Construcción (CAMARCO), Gustavo Weiss, manifestó en noviembre de 2014 que en lo que iba de dicho año, el sector había perdido unos 8.000 puestos de trabajo, con una caída del 2% de la actividad. Además Weiss afirmó: “Uno quisiera crecer ininterrumpidamente por los próximos 200 años, pero sabemos que hay ciclos económicos, y la industria de la construcción es muy sensibles a estos ciclos. Cuando la economía crece, crecemos, y cuando decrece, caemos”<sup>33</sup>.

Para esa misma fecha, el IERIC informó que se habían perdido 17.000 puestos de trabajo. A la vez que la última encuesta del Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción, que elabora el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), que preguntaba como variará la cantidad de personal ocupado en la empresa en el próximo mes respecto del actual, obtuvo respuestas que daban un saldo negativo. Las empresas que hacen obras privadas disminuirán su personal ocupado en un 13,3% y lo aumentaran en un 6,7%. Y las que hacen obras públicas, lo disminuirán en un 20% y aumentaran en un 12%.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Diario “La Nación”, Economía y Negocios” (10/08/2014), Art. “El empleo formal sufre su ajuste”

<sup>33</sup> Diario “Ámbito Financiero”, Economía (25/11/2014); Art. “Se han perdido 8.000 puestos de trabajo este año en la construcción”.

<sup>34</sup> Diario “La Nación”, Economía (29/11/14), Art. “Una de cada tres empresas bajó la dotación de personal este año”

## **DESARROLLO**

### **CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**

#### **INTRODUCCIÓN**

El trabajo de campo realizado que se explica a continuación consistió en una investigación cualitativa acerca de las políticas y estrategias de motivación y liderazgo de equipos de trabajo durante procesos de reestructuración por contracciones en la actividad, enfocados hacia el sector de la construcción. Los estudios cualitativos suelen ser estudios a profundidad de naturaleza no estructurada con base en una muestra limitada. El análisis no pretende ser representativo de toda la población (todos los equipos administrativos de empresas constructoras); pretendiendo que sea más impresionista que analítico. La meta es comprender el fenómeno de la motivación y del liderazgo durante procesos de reestructuración, más que medir numéricamente y analizar una serie de variables predeterminadas<sup>35</sup>.

Para realizar la encuesta y recolectar las respuestas se utilizó la herramienta “Google Forms®”, siendo que las personas consultadas podían acceder a la misma a través del link:

*“[https://docs.google.com/forms/d/1XxjEldlK0oSPxjKUxNQV9gDLXQwT4xvb08z5bhjH6M4/viewform?c=0&w=1&usp=mail\\_form\\_link](https://docs.google.com/forms/d/1XxjEldlK0oSPxjKUxNQV9gDLXQwT4xvb08z5bhjH6M4/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link)”*. La encuesta estuvo dirigida a compañeros y ex compañeros de trabajo, a terceros a través de la red de contactos de Linked In® y a distintas personas seleccionadas al azar. Se seleccionaron personas que se desempeñan actualmente en sectores administrativos, incluida el área de recursos humanos, de diversos tipos de industrias, y estuvo dirigida a todos los niveles de la organización, desde asistentes hasta gerentes, para de esta manera tener una visión más integral.

La encuesta se dividió en tres diferentes cuestionarios, los cuales se encuentran detallados en los anexos I a III. El primero de ellos (anexo I) estaba dirigido a personas que se

---

<sup>35</sup> Davis D. (2000) Investigación en administración para la toma de decisiones. International Thomson Editores, S.A. de C.V.

desempeñan en el área de recursos humanos. El segundo cuestionario (anexo II) estaba dirigido a personas del sector administrativo que no se han visto involucradas en procesos de reestructuración, mientras que el tercer cuestionario (anexo III) estaba dirigido a personas que actualmente se encuentran trabajando en compañías que están atravesando un proceso de reestructuración, o que lo hicieron en el pasado.

Se obtuvieron 108 respuestas, de las cuales 18 corresponden a personal que se desempeña en el área de recursos humanos, 24 a administrativos que no han participado en procesos de reestructuración, y 66 a administrativos que si se han visto involucrados. De estos últimos, 25 lo hicieron en el pasado, mientras que 41 encuestados se encontraban atravesando un proceso de reestructuración al momento de la encuesta. Por último, de los 18 encuestados que trabajan en el área de recursos humanos, un 78% de estos, es decir 14 personas, se han visto involucrados en un proceso de reestructuración, ya sea en el presente, 6 de ellos, o en el pasado, 8 de ellos.

Para analizar las respuestas obtenidas, se armó un resumen de cada una de las encuestas, contemplando cada pregunta, para de esta manera facilitar el análisis. Dichos resúmenes se encuentran detallados en los anexos IV a VI. El resumen de cada pregunta fue armado usando una suma ponderada simple o un promedio, dependiendo del tipo de pregunta, y compila el total de las respuestas obtenidas para cada tipo de encuesta.

### **ENCUESTAS DIRIGIDAS A PERSONAL DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS (RRHH)**

Iniciando el análisis de las encuestas dirigidas al personal que integra el área de RRHH, se observa que las cuatro primeras preguntas corresponden a la identificación del encuestado y de la compañía a la cual pertenece. Se obtuvieron respuestas que involucran a diversos tipos de industrias y diversos tamaños de compañías, incluyendo tres casos de empresas de construcción, las cuales poseen una planta superior a los 1.000 empleados, quedando en evidencia la masa de personal que utilizan estos tipos de organizaciones.

Con respecto a la quinta pregunta, de las 18 personas que respondieron esta encuesta, 17 coincidieron en que la compañía es la responsable de desarrollar y ejecutar los programas

de capacitación y motivación. La restante señaló su posición de estar en total desacuerdo respecto de esta afirmación

De las preguntas 6 a 9 se indagó sobre los cursos de capacitación. El 50% de los encuestados estuvo de acuerdo en que existen adecuados programas de capacitación en sus compañías. A su vez, también un 50% considera que los montos invertidos en capacitación son adecuados. Sin embargo, solo un 33% de los encuestados coinciden en que los montos invertidos y los programas desarrollados son adecuados. Respecto de los montos invertidos, 10 de los encuestados respondieron que las empresas invierten hasta \$100.000 en programas de capacitación. De este total, solo un 30% está de acuerdo en que el monto invertido es adecuado. En este punto es importante destacar que 6 compañías invierten más de \$250.000 en capacitación, siendo que dos de ellas superaban los 1.000 empleados y otras dos contaban con una planta de entre 500 y 1000 empleados.

A su vez, se observa que los programas de capacitación estaban dirigidos en primer lugar a la adquisición de nuevas capacidades y en segundo lugar a la profundización de capacidades adquiridas. A partir del tercer lugar, y en orden de importancia, siguieron las capacitaciones en liderazgo, habilidades interpersonales y desarrollo de capacidades gerenciales respectivamente, para ubicarse en último lugar la motivación, bastante alejada del resto.

Las preguntas 10, 11 y 12 se refirieron los programas de identificación y formación de futuros líderes. Respecto de este punto, solo un 39% estuvo de acuerdo en que las compañías poseen un adecuado programa de liderazgo. En comparación con las respuestas obtenidas en las consultas sobre capacitación, el porcentaje de personas en desacuerdo se incrementó de un 28% a un 50%. También se observa una disminución en los montos invertidos en esta área, donde 12 de las 18 empresas invierten hasta \$100.000, mientras que solo 3 organizaciones destinan más de \$250.000. Sin embargo, más allá de la disminución tanto en montos como en conformidad, y al igual que lo observado en programas de capacitación, un 50% de los encuestados consideró que los montos invertidos en programas de formación de líderes eran adecuados.

A continuación, se consultó respecto de las acciones de motivación, por medio de las preguntas 13 a 17. En este caso, se observó que, al igual que en los programas de

liderazgo, un 50% se encontraba en desacuerdo con las acciones de motivación llevadas adelante por la compañía. También se observó una nueva disminución en los montos destinados a este tipo de programas, ya que las empresas que solo destinan hasta \$100.000 se incrementó a 13 de las 18 encuestadas. Y a diferencia que en los dos tipos de programas mencionados anteriormente, el porcentaje de personas que consideraban que los montos destinados a estos programas eran adecuados disminuyó a un 22%. Vale destacar en este aspecto, que 17 de los 18 encuestados coincidieron en que, además de los planes ejecutados por las compañías, los empleados también son responsables de realizar actividades de auto motivación.

Las variables más desarrolladas en las acciones de motivación comprendían el crecimiento y desarrollo profesional, las condiciones de trabajo y la conservación del puesto de trabajo. En un segundo lote, se ubicaban las acciones dirigidas al desarrollo de las variables de autonomía de trabajo, beneficios no remunerativos y reconocimiento. En un tercer lote, se encuentran las variables de desafío, éxito personal y autoridad que otorga el puesto. Por último, y alejadas del resto, las variables que son menos consideradas en los planes motivacionales de las compañías son la remuneración y la equidad entre el trabajo realizado y el beneficio obtenido.

Las preguntas 18 y 19 indagaron respecto de los planes de carrera y de los programas de retención respectivamente. Al igual que lo observado en los programas de liderazgo y de motivación, el porcentaje de personas que estaban de acuerdo con el funcionamiento de estos programas no superó el 50%. Para el primero, un 39% se mostró conforme con los mismos, mientras que en el caso de los programas de retención, solo un 22% respondió favorablemente.

Por último, y antes de avanzar sobre los procesos de reestructuración específicamente, por medio de la pregunta N° 20 se indagó respecto de los programas de evaluación y performance. Un 72% de los encuestados respondió que la compañía en la cual trabajaba poseía un programa de esta índole. Un 76% de los que respondieron afirmativamente consideraban que el programa estaba diseñado correctamente, mientras que el 24% restante no se mostró ni a favor ni en contra del diseño del programa. Sin embargo, las personas que consideraron que el programa funcionaba correctamente solo ascendieron a

un 38%, igual porcentaje de personas que consideraron que funcionaba incorrectamente. El restante 24% se mostró indiferente hacia el funcionamiento del programa.

Siguiendo con el cuestionario, las preguntas 21 y 22 permitieron introducir el temario de reestructuración, y conocer cuántos de los encuestados habían participado en un proceso de esta índole y a que sectores pertenecían al momento de la reestructura. Tal como se mencionó en la introducción de este capítulo, un total de 14 personas pertenecientes al área de RRHH ha participado o se encuentra participando de un proceso de este tipo. Y es importante destacar que 5 de ellos pertenecen al sector de la construcción.

Adelantándonos un poco, la pregunta N° 44 permitió conocer sobre el éxito alcanzado por el proceso de reestructuración, donde un 42% respondió afirmativamente, mientras que un 21% sostuvo que el proceso no logró el éxito deseado. El restante 37% se mostró indiferente respecto a los logros alcanzados durante la reestructuración.

Retomando la encuesta, desde las preguntas 23 a 30 se consultó respecto a cómo se había desarrollado el proceso y cuál fue el involucramiento del departamento de RRHH. En este sentido, un 58% consideró que el proceso se llevó a cabo en un momento oportuno, mientras que un 50% consideró que fue oportunamente planificado. En contraposición a esto, solo un encuestado consideró que no fue implementado oportunamente, mientras que 5 de ellos consideraron que no fue debidamente planificado. De estos 5, 3 encuestados, es decir un 21% del total, consideraron además que el proceso no se llevó a cabo en base a lo planificado.

En líneas generales, un 28% coincidió en que fue planificado y llevado a cabo en el momento oportuno, a la vez que un 21%, tal como se mencionó en el párrafo anterior, consideró que no fue oportunamente planificado y que tampoco fue llevado a cabo en el momento oportuno.

Por otro lado, el 50% consideró que el departamento de RRHH tuvo una participación efectiva durante el proceso de reestructuración, porcentaje que disminuyó a un 43% cuando se consultó respecto de que si la dirección de la compañía había tomado en cuenta las recomendaciones o pautas mencionadas desde el área de RRHH. Igual porcentaje se observó cuando se consultó en relación a la participación que la dirección dio activamente

a los responsables de las áreas afectadas en el desarrollo del proceso, pero solo un 35% consideró que se contemplaron adecuadamente las necesidades de las áreas afectadas. Sin embargo, solo 2 de los encuestados reconocieron que todas estas intervenciones se dieron adecuadamente, a la vez que solo 1 reconoció que ninguna de estas variables se dieron oportunamente.

Por último, solo un 21% de los encuestados consideró que el proceso de reestructuración fue un proceso integral, considerando no solo las necesidades de la compañía, sino también las necesidades de los empleados.

Las siguientes cuatro preguntas se refirieron a las variables que se tuvieron en cuenta al momento de seleccionar el personal a desvincular. En orden de importancia, el personal fue desvinculado en base al desarrollo de una nueva estructura organizacional y a una determinada cantidad de personal a desvincular. En un segundo nivel, se encontraron la afinidad con la dirección, el cargo ocupado y sus responsabilidades, la performance del empleado y su crecimiento dentro de la organización. Y en un tercer nivel de consideración, se encontraron las capacidades profesionales del empleado, su antigüedad y la remuneración.

En este orden, un 43% de los encuestados consideró que la decisión de continuidad de cada empleado se hizo en condiciones similares, evitándose algún tipo de favoritismo, mientras que un 29% consideró que esto no fue así. Al mismo tiempo, un 58% consideró que no se efectuaron adecuadas acciones para identificar y retener personal que no se quería perder durante el proceso, mientras que un 29% consideró que si se realizaron acciones de retención. Mientras un 21% de los encuestados coincidió en que las decisiones de continuidad se llevaron adelante evitando favoritismo y a la vez se identificó el personal a retener y se llevaron a cabo acciones para lograrlo, un 14% reconoció que no se dieron ninguna de las dos cosas. Por último, todos coincidieron en que la compañía no ofreció al personal planes de retiros voluntarios.

La pregunta 35 indagaba sobre la posibilidad de que las compañías realizaran acciones motivacionales durante el proceso de reestructuración. En relación a la misma, solo uno de los encuestados respondió afirmativamente, mencionando que se llevaron adelante charlas y reuniones, a la vez que se trabajaba, yendo de mayor a menor importancia, en

las variables de remuneración, beneficios no remunerativos y reconocimiento. Sin embargo, las acciones realizadas no lograron alcanzar el éxito deseado.

Las preguntas 36 a 43 tenían por objetivo saber cómo fue la comunicación durante el proceso. El 58% de los encuestados reconoció que la comunicación no fue clara y oportuna. A su vez, de este 58%, solo una persona consideró que el personal de la compañía tenía en claro las causas y consecuencias del proceso. Es decir que un 50% de los encuestados manifestó que el personal de la compañía no estaba al tanto de la reestructuración que estaba atravesando la compañía. En este mismo sentido, un 71% de los encuestados reconoció que la finalización del proceso no fue oportunamente comunicada.

Adicionalmente, 8 de los encuestados, es decir un 58%, respondieron que los empleados pudieron manifestar adecuadamente sus inquietudes a la dirección de la compañía, y a excepción de uno de ellos, los restantes 7 confirmaron que también los empleados pudieron manifestar sus inquietudes al área de RRHH. Sin embargo, el nivel de respuesta no fue el mismo. Mientras que un 42% respondió que el departamento de RRHH respondió adecuada y oportunamente a las consulta de los empleados, solo un 21% manifestó que la dirección haya respondido en forma similar.

Las pregunta N° 45 indagó sobre las acciones de motivación realizadas una vez finalizado el proceso de reestructuración. En este orden, solo 3 de los encuestados respondieron que la organización realizó acciones de este tipo, entre los cuales se incluye a la compañía que se había mencionado anteriormente al momento de identificar la cantidad de empresas que habían realizados acciones motivacionales durante el proceso.

Entre las acciones realizadas, se menciona la implementación de programas de capacitación on-line sobre habilidades interpersonales y motivación y el desarrollo de charlas y reuniones. A su vez, se trabajó, en primer lugar, sobre las variables de motivación de reconocimiento y de beneficios no remunerativos, y en segundo lugar sobre las condiciones y ambiente de trabajo, relación con el equipo de trabajo y conservación del puesto de trabajo. Las restantes variables trabajadas, y en orden descendente, fueron la equidad entre el trabajo realizado y el beneficio obtenido, la remuneración, la autoridad

del puesto de trabajo, el crecimiento y desarrollo profesional, la autonomía de trabajo, y por último, el éxito personal.

Las últimas 4 preguntas estaban dirigidas a conocer las causas por las cuales no se llevaron adelante acciones motivacionales durante el proceso de reestructuración, o con posterioridad al mismo. De las respuestas obtenidas para justificar porque no se llevaron acciones durante el proceso, se rescatan la intención de no confundir al personal, la existencia de otras prioridades y la necesidad de reducir la planta de empleados. En este sentido, de las 13 personas que respondieron que la compañía no había realizado acciones motivacionales durante el proceso, 12 de ellas consideraron que hubiese sido oportuno realizarlas, mientras que una se mostró indiferente a la realización o no de estas acciones.

De las razones brindadas para justificar porque no se llevaron acciones motivacionales con posterioridad a la finalización del proceso, se rescatan la limitación por costos, la prioridad de afianzar la nueva estructura y la posibilidad de fomentar oportunidades de desarrollo a partir de la nueva estructura, la existencia de otras prioridades y la falta de interés de la compañía de actuar sobre esta materia. Al igual que lo observado en el párrafo anterior, de las 11 personas que respondieron que la compañía no había realizado acciones motivacionales al finalizar el proceso, 10 de ellas consideraron que hubiese sido oportuno realizarlas, mientras que una se mostró indiferente.

Por último, y en torno a las compañías involucradas en el sector de la construcción, hay que destacar que ninguna de las 5 compañías identificadas en la encuesta llevaron adelante programas de motivación, ya sea durante o con posterioridad al proceso de reestructuración.

### **ENCUESTAS DIRIGIDAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE NO HAN PARTICIPADO EN PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN**

Al igual que en la encuesta anterior, las primeras preguntas buscan identificar al tipo de encuestado y al sector económico a la cual pertenece. Si bien se obtuvieron respuestas que involucran a varios sectores, es importante destacar que ninguno de los encuestados que respondieron a este cuestionario pertenecen al sector de la construcción. En este caso, se contó con la participación de 24 personas.

Por medio de las preguntas 4 a 7 se les consultó a los encuestados, en líneas generales, su opinión de la compañía en la cual se encuentran trabajando. Un 75% de los encuestados respondieron que se sentían orgullosos de trabajar en dichas organizaciones y que las recomendarían como un lugar para trabajar. Si bien el 25% no manifestó sentirse orgulloso, tampoco manifestó sentirse a disgusto en sus organizaciones.

Por otro lado, 20 de los encuestados manifestaron que se sentían realizados por su trabajo en la compañía, mientras que solo 3 respondieron lo contrario. Y por último, un 67% respondió que consideraban que su trabajo era valorizado por la compañía, y el 33% se mostró indiferente respecto de esta afirmación.

Vale destacar que un 44% de los encuestados manifestaron sentirse orgullosos por trabajar en esa organización, realizados por su trabajo, que el mismo era valorizado por la compañía y que recomendarían a esa compañía como un lugar para trabajar.

Las preguntas 8 a 14 indagaron sobre motivación. Un 75% de los encuestados manifestó no estar de acuerdo en que los montos invertidos en acciones motivacionales sean apropiados, de los cuales un 89% también manifestó no estar de acuerdo en que la compañía ejecutase adecuadas acciones de motivación. Sin embargo, y más allá de lo recién mencionado, solo un 25% expresó sentirse insatisfecho por el nivel de motivación que le presentaba su trabajo.

Las variables que motivaban en mayor medida a los encuestados eran la autonomía, la relación con su equipo de trabajo, el éxito personal y el desarrollo profesional. A continuación se ubicaban el desafío por la responsabilidad asumida, las condiciones y ambiente de trabajo y la remuneración. Y por último, se menciona la autoridad que posee el puesto ocupado, el reconocimiento, la equidad entre la tarea realizada, los beneficios no remunerativos y la necesidad de conservar el puesto de trabajo.

Acá es importante destacar que si bien solo un 17% reconoció que sus salarios no estaban en concordancia con la realidad de la compañía, 12 de los 20 encuestados restantes consideraban que sus salarios no estaban en concordancia con la realidad económica del mercado laboral. Mientras que cuando se consultó respecto de si consideraban que su

trabajo estaba bien remunerado, la cantidad de personas en desacuerdo se incrementó a 17 de 20. Esto convalida lo observado en el párrafo anterior, donde la remuneración no aparece como una de las principales variables motivacionales.

Las preguntas 15 a 18 abordaban las acciones de capacitación. En este caso, y a diferencia de lo observado en las acciones de motivación, un 67% consideraba que los programas de capacitación eran adecuados, a la vez que un 87% consideraba que los montos invertidos eran apropiados.

Se puede observar que las compañías priorizan los temas de adquisición de nuevas capacidades y la profundización de capacidades ya adquiridas a la hora de llevar adelante planes de capacitación. En un segundo lugar se encuentran los programas de liderazgo y de habilidades interpersonales, para ubicarse al final las acciones dirigidas al desarrollo de capacidades gerenciales y a la motivación.

En contraposición a lo mencionado en el párrafo anterior, las variables que los encuestados consideraron más importantes son la motivación y la adquisición de nuevas capacidades. A continuación siguieron, en orden de importancia, el desarrollo de habilidades interpersonales, el desarrollo de capacidades gerenciales, la profundización de capacidades ya adquiridas, y en último lugar, el liderazgo de equipos de trabajo.

A continuación, se indagó respecto de los planes de carrera y los programas de evaluación, por medio de las preguntas 19 a 22. En este sentido, un 63% de los encuestados reconocieron que en sus compañías existía un programa de evaluación de performance, pero solo la mitad de estos reconocieron que las compañías poseían adecuados planes de carrera y adecuados programas de desarrollo de futuros líderes. Por último, solo un 8% del total de los encuestados aseguró que sus compañías poseían adecuados planes de retención de empleados, además de poseer un adecuado programa de evaluación y adecuados programas de planes de carrera, mientras que un 12% reconoció no poseer ninguno de estos programas desarrollados adecuadamente.

Las siguientes 7 preguntas se dirigían a conocer cuáles eran los estilos y cualidades de liderazgo preferidas. Según los encuestados, las cualidades que más se valoran en un líder son la lealtad y la capacidad para delegar y fortalecer al equipo de trabajo. En un segundo

nivel, figuran las cualidades de equidad e inclusión, libertad de acción hacia los miembros del equipo y gestión del cambio. Las virtudes menos valoradas fueron la capacidad de elevar las expectativas y el rendimiento, de dar instrucciones simple y por último, de diferenciar, evaluando a los integrantes del equipo de trabajo.

A excepción de uno de los encuestados que prefirió un líder liberal, los 23 restantes eligieron un líder democrático. Sin embargo, al seleccionar el estilo de liderazgo, un 46% prefirió el estilo de coaching, reafirmando así una de las cualidades más valoradas, es decir la capacidad para delegar y fortalecer la capacidad de trabajo de equipo. El segundo estilo más seleccionado, con un 33%, fue el visionario, lo cual guarda relación con las características de un líder mencionadas en un segundo nivel en el párrafo anterior. Por último, solo 3 encuestados prefirieron un estilo democrático, mientras que 2 de ellos eligieron el estilo timonel.

Para los encuestados, la capacidad de liderazgo surge en primer lugar de la experiencia y de los conocimientos de una persona, y en segundo lugar, de las características personales que generan la afinidad de otros. En tercer y cuarto lugar se ubicaron las capacidad para premiar y la autoridad que confiere el puesto, y al final, bastante relegado en cuanto a su importancia, la capacidad de sancionar.

Es importante remarcar que si bien solo un 17% de los encuestados consideraron que sus compañías no poseían una adecuada estructura para alcanzar el éxito, el 46% de los que respondieron lo contrario, es decir un 38% del total, consideraron que los líderes de sus organizaciones habían sabido crear y transmitir una visión exitosa. Este porcentaje del 46% se redujo a un 30% si se consideraba, además de la transmisión de una visión, la preocupación por parte de la compañía hacia los intereses de los miembros que la integran.

Por último, las 10 preguntas finales apuntan a conocer como perciben los encuestados la gestión de los líderes de sus organizaciones. En este sentido, un 67% reconoció que se siente escuchado por sus líderes. Y de este grupo de 16 personas, 14 participantes reconocieron recibir feedback de manera oportuna, mientras que solo 10 consideraron tener una participación activa en la toma de decisiones dentro del área. Por el contrario, del 33% que manifestó no se sentirse escuchado por su líder, solamente uno reconoció

recibir feedback oportuno, mientras que ninguno reconoció participar en el proceso de toma de decisiones.

A su vez, de los 16 participantes que afirmaron sentirse escuchados, 11 coincidieron en decir que el líder estaba enfocado en la unión y crecimiento del grupo, y a excepción de 3 de ellos, también estaban enfocados en las necesidades personales del equipo de trabajo. Manteniendo la conducta observada en el párrafo anterior, del total de personas que manifestaron no sentirse escuchadas por sus líderes, todos manifestaron que su líder no estaba interesado en las cuestiones personales de su equipo y solo 1 reconoció que el líder si estaba enfocado en el crecimiento del grupo.

Otra relación directa se observa entre quienes son escuchados con quienes se sienten participe de los éxitos y fracasos del área. Ya que si bien 17 personas afirmaron sentirse participe de los logros alcanzados, 14 de ellos habían afirmado también sentirse escuchados por sus líderes.

Sin embargo, a la hora de llevar adelante recomendaciones o iniciativas de propuestas por los empleados, solo el 50% de los que respondieron sentirse escuchados consideraron que sus líderes escuchaban y llevaban adelante estas iniciativas. El 50% restante, junto con aquellos que respondieron no sentirse escuchados, consideraban que sus líderes no estaban abiertos a recibir iniciativas de mejoras por parte de sus equipos.

A la hora de analizar las cualidades de liderazgo presentes en los líderes de sus organizaciones, se observaron diferencias con respecto a las cualidades más valoradas para los encuestados. Si bien la lealtad y la capacidad para delegar eran las cualidades más valoradas, solo esta última fue reconocida como una cualidad presente en los líderes, mientras que la lealtad figuraba como una de las cualidades menos presente. Y al contrario, la cualidad de saber diferenciar, que no había sido considerada como una de la más importante, si figura como una cualidad muy presente en sus líderes.

En orden descendente, las cualidades que se reconocieron en los líderes fueron la capacidad para dar las herramientas y libertad para hacer el trabajo, el dar instrucciones simples, el atreverse a diferenciar y de elevar de las expectativas buscando mejorar el

desempeño. Relegas quedaron las cualidades de gestionar el cambio, lealtad y ser equitativo e incluyente.

Por último, y finalizando la encuesta, un 54% de los encuestados consideraron que los líderes de sus organizaciones estaban conduciendo las mismas hacia el éxito, mientras que solo un 17% consideró que no lo estaban haciendo. El 29% restante se mantuvo indiferente respecto de esta afirmación.

### **ENCUESTAS DIRIGIDAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE HA PARTICIPADO O SE ENCUENTRA PARTICIPANDO EN PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN**

Este cuestionario se encuentra dividido en tres partes. La primera, de la pregunta 1 a 16, busca conocer la percepción del empleado y la situación de la compañía antes del proceso de reestructuración. Las preguntas 17 a 39 corresponden a la segunda parte, y tiene por objetivo conocer cómo se llevó adelante el proceso y que experimentaron los encuestados. La tercer y última parte aborda la actualidad de los empleados en cuanto a las variables bajo análisis, es decir motivación y liderazgo.

Como en el cuestionario anterior, las primeras 7 preguntas buscaban identificar al tipo de encuestado, al sector económico al cual pertenecían y la opinión de la compañía en la cual se encontraban trabajando. En esta encuesta participaron 66 personas, siendo los sectores más destacados los de servicio y construcción con 16 y 10 participantes respectivamente.

En esta encuesta si se pudo observar, a diferencia de la encuesta anterior, la existencia de personas que no recomendarían a su compañía como un lugar para trabajar, ya que un 18% de los encuestados así lo manifestó. Sin embargo, dos de ellos dijeron sentirse orgullosos de trabajar para esa institución. Por el contrario, un 62% de los encuestados manifestó que recomendaría a su compañía como un lugar para trabajar, a la vez que todos ellos se sentían orgullosos de trabajar en dicha organización.

Por otro lado, un 75% de los encuestados reconocieron sentirse realizados por su trabajo antes del proceso de reestructuración. Este porcentaje incluía a un 84% de las personas

que habían manifestado sentirse orgullosas y a un 52% de los que habían manifestado no sentirse orgullosos.

Por último, y sin importar lo que hubiese respondido en los puntos anteriores, solo un 6% reconoció que su trabajo no era valorado por la compañía, mientras que un 27% se mostró indiferente frente a esta afirmación.

Las preguntas 8 a 12 indagaron sobre las acciones de motivación y capacitación presentes antes del proceso de reestructuración. Un 79% de los encuestados manifestó no estar de acuerdo en que la compañía ejecutase adecuadas acciones de motivación. Sin embargo, y más allá de lo recién mencionado, solo un 29% expresó sentirse insatisfecho por el nivel de motivación que le presentaba su trabajo.

Las variables que motivaban en mayor medida a los encuestados eran la autonomía, el desarrollo profesional, la relación con su equipo de trabajo, y el desafío por la responsabilidad asumida. A continuación se ubicaban el éxito personal, las condiciones y ambiente de trabajo y la remuneración. Y por último, se menciona el reconocimiento, la autoridad que posee el puesto ocupado, la equidad entre la tarea realizada, los beneficios no remunerativos y la necesidad de conservar el puesto de trabajo.

Manteniendo cierta línea con lo manifestado en las acciones de motivación, un 75% de los encuestados manifestaron que las organizaciones no poseían adecuados planes de capacitación antes del proceso. A la hora de llevar adelante planes de capacitación, se observó que las compañías priorizaban los temas de profundización de capacidades ya adquiridas y la adquisición de nuevas capacidades. En un segundo lugar se encontraban los programas de liderazgo y de habilidades interpersonales, para ubicarse al final las acciones dirigidas al desarrollo de capacidades gerenciales y a la motivación.

Posteriormente, a través de las preguntas 13 a 16, se indagó respecto de los planes de carrera y los programas de evaluación. En esta oportunidad, un 44% de los encuestados reconocieron que en sus compañías existía un adecuado programa de evaluación de performance antes del proceso de reestructura, mientras que los porcentajes disminuyeron a un 25%, 20% y 26% cuando se les consultó respecto de adecuados planes de carrera, programas de retención y programas de formación de futuros líderes.

Si bien puede observarse que no es requisito contar con un sistema de evaluación de performance para poder generar los restantes programas y planes mencionados en el párrafo anterior, las empresas que poseen estos programas de evaluación son más propensas a desarrollar programas de formación y retención. En líneas generales, un 70% de las personas que reconocieron que las organizaciones en las cuales trabajaban poseían programas de desarrollo de carrera, retención de empleados y/o desarrollo de futuros líderes, reconocieron también que sus compañías contaban con adecuados programas de formación de liderazgo.

Del 56% restante que consideró que sus compañías no poseían adecuados programas de evaluación de performance, solo un 14% consideró que en sus organizaciones existían adecuados programas de desarrollo de carrera, retención de empleados y/o desarrollo de futuros líderes.

A continuación se detallan las conclusiones de la segunda parte de la encuesta, comenzando por cómo respondieron los líderes del área, el departamento de Recursos Humanos (RRHH) y la dirección frente a este proceso y también frente a las necesidades de los empleados.

Del total de encuestados, un 38% reconoció haber estado informado sobre los cambios que estaba llevando adelante la organización, ya sea que dicha información proviniese del área de RRHH, de la dirección o de su superior.

Solo un 20% de los encuestados reconoció que el departamento de RRHH estaba preparado para llevar adelante el proceso de reestructuración. Sin embargo, esta preparación no fue un limitante para que este departamento abriera sus puertas a las consultas de los empleados. Si bien el porcentaje de encuestados que respondieron afirmativamente que sus inquietudes fueron escuchadas por el departamento de RRHH solo ascendió a un 20%, solo la mitad de ellos había respondido que el área de RRHH se encontraba preparada.

Es importante destacar en este punto que un 44% de los encuestados respondió en forma indiferente frente a la consulta respecto de si sus inquietudes habían sido escuchadas por el departamento de RRHH. Igual comportamiento se observó respecto de la consulta

referida al apoyo recibido desde este departamento, donde un 38% de los encuestados respondió de manera indiferente. Si bien ambos porcentajes son similares, no se observa un patrón común entre ambas respuestas. Vale destacar de estas dos preguntas, y en relación también a lo mencionado el párrafo anterior, que si bien el porcentaje de encuestados que respondieron sentirse apoyados por el área de RRHH no supera el 30%, se observa un incremento en las respuestas positivas respecto de aquellas observadas a la hora de ser escuchados por este departamento, donde las personas de acuerdo solo representaban un 20%.

A diferencia de lo sucedido con el área de RRHH, el 59% de los encuestados respondió haber sido escuchado por su superior, a la vez que el porcentaje de personas que respondieron de manera indiferente descendió a un 33%. Este porcentaje de respuestas positivas no guarda relación con la falta de interés del departamento de RRHH, ya que de los 13 encuestados que respondieron haber sido escuchados por dicha área, 10 respondieron haber sido escuchados por su superior. A su vez, solo un 33% de los encuestados respondió no haber sido escuchado por ninguno de las dos partes.

Si bien, como se mencionó en el párrafo anterior, el porcentaje de personas que se sintieron escuchadas por su superior fue alto, dicho porcentaje disminuyó aproximadamente un tercio cuando se consultó en relación a si obtuvieron una respuesta oportuna y completa de parte del mismo, observándose que el porcentaje de disconformidad se incrementó de un 8% a un 33%. Poseer un líder que escuche no garantiza que de feedback oportuno, pero incrementa las posibilidades de recibirlo, ya que de los 26 líderes que dieron feedback oportunamente a sus equipos, un 86% de ellos también escucharon las inquietudes de sus equipos de trabajo.

A la hora de recurrir a la dirección en post de obtener una respuesta a sus inquietudes, 32% de los encuestados respondieron haber sido escuchados en forma adecuada, superando así el 20% generado por el área de RRHH. Igual porcentaje se observa cuando se consultó respecto de si la dirección de la compañía se encontraba preparada para llevar adelante el proceso de reestructuración. Poseer una dirección preparada para llevar adelante el proceso no garantiza que la misma vaya a escuchar las inquietudes de sus equipos, pero favorece esta posibilidad. Del total de organizaciones que escucharon a sus empleados, un 71% poseía una dirección preparada para afrontar la reestructuración.

En contraposición a los porcentajes de respuestas afirmativas similares entre quienes manifestaron haber sido escuchados tanto por sus inquietudes como por la posibilidad de acercar alguna iniciativa, se observa un fuerte incremento en la cantidad de personas que no fueron escuchadas a la hora de plantear propuestas de mejoras. Para este último punto, las personas en desacuerdo ascendieron a un 50%, en vez del 29% de disconformidad observado a la hora de transmitir las inquietudes a la dirección.

Hay que destacar que mientras un 32% de los encuestados, es decir 21 personas, reconoció no haber sido atendido por la dirección, ni su superior ni el área de RRHH, solo un 12%, es decir 8 participantes, reconocieron haber sido atendidos por las tres partes.

En relación al proceso, un 60% de los participantes coincidieron en afirmar que el mismo no había sido realizado de manera integral, considerando no solo las necesidades de las organizaciones, sino también las necesidades de los empleados. Este grupo estaba conformado no solo por aquellos que no fueron atendidos por ningún responsable de la organización, sino también por muchas personas que recibieron algún tipo de contención, pero que más allá de la misma, consideraron que sus necesidades no habían sido contempladas.

Por medio de las preguntas 27 a 33 se abordaron los temas referidos a desvinculaciones, nivel salarial y motivación.

El 41% de los encuestados manifestó que durante el proceso se evitaron favoritismos, permitiendo que las desvinculaciones fueran realizadas bajo condiciones similares. Igual porcentaje se observó también respecto de aquellos que coincidieron en afirmar que la compañía identificó personal que quería conservar y llevó adelante políticas de retención; y en afirmar que existieron posibilidades de ocupar un nuevo puesto durante el proceso. En este punto es importante destacar que un total de 14 participantes coincidieron en responder afirmativamente en las tres preguntas, lo que equivale a un 50% del total. Sin embargo, y más allá de la similitud de los porcentajes, hay que reconocer que los participantes que respondieron afirmativamente no fueron siempre los mismos, sino que cada respuesta se relaciona con la realidad que atravesaba el encuestado.

Durante el proceso, un 38% consideraba que su salario estaba en bien remunerado, mientras que un porcentaje similar respondió lo contrario, a la vez que un 22% se mostró indiferente respecto de esta afirmación. Sin embargo, a la hora de responder si consideraba que sus salarios estaban en concordancia con la realidad económica de la Compañía, el porcentaje de personas que respondieron afirmativamente se incrementó al 50% de los encuestados, mientras que los porcentajes de aquellos que opinaban lo contrario y de los indiferentes disminuyeron a un 33% y un 17% respectivamente.

Por otro lado, y sin importar la realidad salarial de la compañía, un 50% de los encuestados reconoció que los beneficios no remunerativos disminuyeron en esta etapa, a la vez que un 21% manifestó que directamente estos beneficios fueron eliminados. En contraposición, es importante destacar que solo 3 personas, es decir un 5% del total, reconocieron que estos tipos de beneficios aumentaron durante el proceso, mientras que para el 24% restante se mantuvieron constante.

Un 62% de los encuestados manifestó sentirse estresado durante el proceso, a la vez que un 44% respondió no sentirse motivadas durante el proceso. Si se tomaban las condiciones al mismo tiempo, un 33% afirmó sentirse estresados y no motivados al mismo tiempo, y por el contrario, solo un 6% manifestó sentirse motivado pero no estresado.

En este sentido, solo 9 personas, es decir un 14%, manifestaron que sus organizaciones llevaron adelante planes de motivación. En este pequeño grupo se encontraban 6 personas que manifestaron sentirse motivadas, lo que equivale a un 40% de todas aquellas que habían respondido estar motivados durante el proceso.

Las variables que más motivaron a las personas durante la reestructuración fueron, de mayor a menor, la autonomía de trabajo, el crecimiento y desarrollo profesional, el desafío por la responsabilidad asumida y la relación con sus equipos de trabajo. En un segundo grupo se ubicaron la remuneración, el éxito personal, la necesidad de conservar el puesto de trabajo y el ambiente de trabajo. En el último grupo figuraron el reconocimiento, la equidad entre el trabajo realizado y el beneficio obtenido, los beneficios no remunerativos y, al final de todos, la autoridad del puesto de trabajo.

Las últimas dos preguntas de esta segunda etapa tienen por objetivo conocer el éxito de estos procesos. Solo un 30% de los encuestados afirmaron que durante el proceso de reestructuración la compañía supo desarrollar los procedimientos administrativos y la estructura organizacional que le permitirá lograr el éxito. Y de este grupo, un 75% respondió también que los líderes habían sabido crear una nueva visión éxitos de negocios. Por lo tanto, podemos resumir que solo el 23% de los encuestados reconocieron tener una nueva visión de negocios exitosa con posterioridad a la finalización de la reestructuración.

Por el contrario, un 45% reconoció que el proceso no aportó un cambio positivo, sino más bien generó una visión de negocios que llevaría al fracaso de la organización, mientras que para el 32% restante, el proceso no tuvo impacto en la visión del negocio

La tercer parte de la encuesta, la cual abarca las 7 preguntas finales, comienza indagando respecto de las variables que motivan actualmente a los encuestados. Estas variables son, de mayor a menor importancia, la autonomía, la relación con su equipo de trabajo y el desarrollo profesional. Si lo comparamos con las variables que motivaban a los encuestados antes del proceso de reestructuración, vemos que están tres variables se mantienen como las más motivadoras, pero con un pequeño cambio. La relación con el equipo de trabajo, que antes ocupaba un tercer lugar, ahora pasó a ser segunda desplazando al desarrollo profesional.

Otra de las cualidades que ascendió un lugar es el éxito, desplazando al desafío por la responsabilidad asumida al quinto lugar. Posteriormente, y manteniendo la misma valoración que se les había otorgado anteriormente figuran las variables correspondientes a las condiciones y ambiente de trabajo y a la remuneración. Y por último, se menciona el reconocimiento, la autoridad que posee el puesto ocupado, la necesidad de conservar el puesto de trabajo, la equidad entre la tarea realizada y los beneficios no remunerativos. En este último segmento también puede observarse un pequeño cambio, ya que la necesidad de conservar el puesto ascendió dos lugares, pero más allá de esto, sigue siendo una de las variables menos motivadoras.

En cuanto a la hora de capacitarse, los temas que los encuestados consideraron más importantes son la adquisición de nuevas capacidades y el desarrollo de capacidades

gerenciales. A continuación siguieron, en orden de importancia, el liderazgo de equipos de trabajo, el desarrollo de habilidades interpersonales, la motivación, y en último lugar, la profundización de capacidades ya adquiridas.

De los 66 encuestados, 54 prefirieron un líder democrático, 11 un líder liberal, y solo uno seleccionó un tipo de líder autocrático. Esta persona, a su vez eligió un estilo de liderazgo democrático. De las 11 personas que seleccionaron un líder liberal, 4 de ellos eligieron un estilo de liderazgo de coaching y otros 4 un estilo timonel, mientras que de los tres restantes, dos seleccionaron un estilo afiliativo y uno solo un estilo democrático.

Profundizando sobre los que eligieron un líder democrático, observamos que nuevamente el estilo de coaching aparece como el más seleccionado, ya que 20 personas lo eligieron. Siguieron los estilos de liderazgo democrático, visionario y timonel con 12, 11 y 9 encuestados que los eligieron respectivamente. Por último, solo 2 personas seleccionaron un estilo afiliativo para un líder democrático.

Tomando todos los tipos de líderes en su conjunto, y tal como se deduce de los dos párrafos anteriores, el estilo preferido de liderazgo fue el de coaching con un 36%, seguido de los estilos democráticos, timonel y visionario, con porcentajes bastante similares.

Para los encuestados, la capacidad de liderazgo surge en primer lugar de la experiencia y de los conocimientos de una persona, y en segundo lugar, de las características personales que generan la afinidad de otros. En tercer y cuarto lugar se ubicaron las capacidad para premiar y la autoridad que confiere el puesto, y al final, bastante relegado en cuanto a su importancia, la capacidad de sancionar.

A la hora de seleccionar las cualidades que debe poseer un buen líder, la cualidad más valorada fue la capacidad para delegar y fortalecer al equipo de trabajo, seguida de la lealtad. Posteriormente fueron seleccionadas las cualidades de gestionar el cambio, dar la libertad de acción hacia los miembros del equipo y elevar las expectativas, mejorando el desempeño. Las virtudes menos valoradas fueron la facultad de ser equitativo e incluyente, de dar instrucciones simples, de proteger a los miembros de su equipo, y por último, de diferenciar, evaluando a los integrantes del equipo de trabajo.

Por último, y finalizando la encuesta, un 65% de los encuestados consideraron que los líderes de sus organizaciones estaban conduciendo las mismas hacia el éxito, mientras que solo un 20% consideró que no lo estaban haciendo. El 15% restante se mantuvo indiferente respecto de esta última afirmación.

## **CONCLUSIÓN**

¿Qué mueve a las personas a hacer lo que hacen, a ponerse la camiseta por un objetivo en común, e incluso dar un poco más de lo solicitado? ¿Cómo lograr todo esto en un ambiente hostil, sumergido en un proceso de reestructuración?

La industria de la construcción no está ajena a sufrir oscilaciones. Esta es una de sus principales características. Y si además tenemos en cuenta las fluctuaciones de la economía argentina, quien esté trabajando en este sector debe ser consciente que tarde o temprano, su organización se verá envuelta en medio de un proceso de reestructuración.

Como se observa por medio de este trabajo, y no solo en la industria de la construcción, las organizaciones no suelen desarrollar políticas de motivación y liderazgo durante procesos de reestructuración. Las mismas no son factibles de llevarse adelante dada la falta de recursos financieros, dado que pueden llegar a confundir a los empleados, y por sobre todos los factores, dado que quienes tienen la responsabilidad de llevar adelante la compañía deben concentrarse en definir una nueva estructura, nuevos procesos y desarrollar una visión que permita garantizar la subsistencia y el éxito de la organización.

Estará en los gerentes, en líderes de los mandos medios y en los responsables de área, e incluso en los mismos empleados, generar la motivación suficiente para llevar adelante el día a día. Citando a Francisco Jueguen, “la fórmula del compromiso, aún inconclusa, combinaría algo de amor, cerebro y hasta el alma misma”.

Podemos asegurar que la motivación de una persona está basada en sus necesidades o metas, ya sea que éstas hayan sido generadas por el propio individuo o por su entorno. Son siempre concepciones internas, intrínsecas, subjetivas. Por más adecuación del clima laboral, de los beneficios o de las recompensas que se ofrezcan, sino hay una verdadera necesidad o meta interna con que relacionarla, la motivación no va a existir. O si existe desde un principio, no va a perdurar en el largo plazo.

El liderazgo de equipos durante procesos de reestructuración necesitará del manejo efectivo y correcto de diferentes factores tales como la generación de una visión

compartida, el desarrollo del clima laboral y del trabajo en equipo, la gestión del cambio y de las responsabilidades, el aprendizaje en equipo, el feedback y la comunicación dentro del equipo, con el resto de la organización y con la dirección.

Ya sea durante procesos de reestructuración o no, las variables motivacionales son las mismas. Esto se vio reflejado en el trabajo de campo, en donde, sin importar la realidad laboral que atravesaba el empleado, las variables que generan una mayor motivación son la autonomía, la relación con el equipo de trabajo, el desarrollo profesional y el éxito personal. En estas variables se deberán concentrar los líderes para mantener motivados a sus equipos, debiendo indagar el área motivacional de sus colaboradores y buscando conocer que es lo que los motiva en este momento en particular, tanto de sus carreras profesionales como de sus vidas personales, recordando siempre que cada persona es diferente y que los objetivos de cada colaborador serán distintos a los del resto.

Como se puede observar, para el personal administrativo, el dinero y los beneficios no remunerativos no son buenos motivadores. Atacar sólo estas variables no es suficiente para generar cambios en los estados emocionales de estos empleados. A su vez, la reducción de la fuerza de trabajo con seguridad resultará en una baja de la moral de los empleados y puede tener un impacto negativo en la productividad de la empresa y el futuro desempeño operativo. Los líderes deberán crear un ambiente laboral que provea autonomía, responsabilidades, vínculos y desafíos, brindando la oportunidad de usar las habilidades y capacidades, para de esta forma, los empleados puedan maximizar su realización, tanto laboral como personal.

Será responsabilidad de los líderes hacer entender a sus colaboradores cual es la realidad que está atravesando la organización, buscando hacer una buena lectura de cómo está la empresa. Al analizar quien es quien para la organización, se deberá pensar objetivamente en cuál es el rol y la contribución que realiza cada uno. Cualquier amenaza va a generar la necesidad de que se desarrolle un plan alternativo, plan que de todos modos y sin tanta urgencia, siempre debe existir.

Por otro lado, los líderes deberán concientizar a sus equipos en que el proceso de reestructuración no necesariamente será la solución a todos los problemas de la

organización. Como lo demuestra el trabajo de campo, más del 50% de las organizaciones que pasaron por estos procesos, no lograron crear una nueva visión de negocios exitosa.

Además de líderes que se arriesguen con un sueño a cambiar la realidad, que inspiren y sirvan de ejemplo, la realidad de los negocios y de las generaciones actuales reclama líderes sensibles, que estén en contacto con las emociones, con poder de escucha, participativos e inclusivos, cercanos e informales, y dispuestos a brindar autonomía, flexibilidad y confianza. Se buscarán líderes que sepan tratar a las personas, no como un costo a controlar, sino como un activo a desarrollar.

En estos procesos, los líderes deberán estar dispuestos a escuchar el doble de lo que llegarán a hablar, ya que el departamento de Recursos Humanos o la dirección no estarán enfocados en ello. Con un oído deberán escuchar lo que los empleados dicen, y con el otro, lo que no dicen. Se necesitan líderes, que sepan combinar los estilos visionarios y de coaching, que sepan esbozar nuevos objetivos comunes que resultan motivadores y contribuyan a que el trabajador pueda desarrollar su potencial, y por sobre todas las cosas, que sean leales y sepan cuidar a sus equipos de trabajo.

Considerando la hipótesis planteada como punto de partida, y habiendo hecho un análisis teórico sobre el tema y un trabajo de investigación, pudimos corroborar que son los líderes de los equipos de trabajo los responsables de llevar adelante las acciones de motivación y contención de sus equipos de trabajo.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Jim Harris (1996), “Getting Employees to Fall in Love with your Company”, AMACOM, American Management Association, Estados Unidos.
- Daniel Goleman, Richard Boyatis, Annie Mc Kee (2003), “El líder resonante crea más”, Plaza & Janes Editores S.A., Argentina.
- Wayne F. Cascio (1995), “Managing Human Resources: Productivity, Quality of work life and Profits”, 4th Edición, McGraw Hill, Inc., Estados Unidos.
- Idalberto Chiavenato (2009), “Gestión del Talento Humano”, 3ra. Edición, McGraw Hill, Inc., México.
- Robert N. Lussier, Christopher F. Achua (2005), “Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades”, 2da. Edición, Thomson, Argentina.
- Warren Bennis, Burt Nanus (2001), “Líderes, Estrategias para un liderazgo eficaz”, Editorial Paidós SAICF, Buenos Aires, Argentina.
- Idalberto Chiavenato (2009), “Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones”, 2da Edición, McGraw Hill, Inc., México.
- Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2005), “Administración”, 8va. Edición, Pearson Educación, México.
- Thomas S. Bateman, Scott A. Snell (2009), “Administración - liderazgo y colaboración en un mundo competitivo”, 8va. Edición McGraw Hill, Inc., México.
- M. Csikszentmihalyi (2008), “Fluir” (Flow), Editorial Kairós S.A., Buenos Aires, Argentina.
- K. Davis, & Newstrom (2003), “Comportamiento humano en el trabajo”, 11va. Edición, McGraw Hill Interamericana, México.
- J. Gibson, J. Ivancevich, J. Donelly (2001), “Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos”, 10ma. Edición, McGraw-Hill Interamericana, Santiago, Chile.
- Daniel Goleman (2004), “Liderazgo que obtiene resultados” - Liderazgo Clásicos, Harvard Business School Publishing Corporation, Estados Unidos.
- D. Hellriegel, J. Slocum (2004), “Comportamiento organizacional”, 10ma. Edición, Thomson Learning Editores, México.

- L. Puchol, M.J. Martín, A. Núñez, C. Ongallo, I. Puchol, G. Sánchez (2003), “El libro de la habilidades directivas”, Diaz de Santos, Madrid, España.
- Marilina Esquivel (28/10/2014 y 25/01/2015), Diario La Nación, Secciones “Empleos” y “Economía y Negocios”, Buenos Aires, Argentina
- Francisco Jueguen (10/08/2014, 07/09/2014 y 28/09/2014), Diario La Nación, Secciones “Empleos” y “Economía y Negocios”, Buenos Aires, Argentina.

## ANEXOS

### ANEXO I: Encuesta para personal integrante del área de RRHH

1. **¿Se desempeña en el área de RRHH, ya sea para una compañía o por cuenta propia?**
  
2. **¿A qué sector pertenece la compañía para la cual trabaja?**
  - ☐ Actividades primarias
  - ☐ Energía
  - ☐ Construcción
  - ☐ Comercio
  - ☐ Manufactura
  - ☐ Otras
  
3. **¿Qué posición ocupa en el departamento de RRHH?**
  - ☐ Asistente
  - ☐ Senior
  - ☐ Jefatura
  - ☐ Gerencia
  - ☐ Socio
  
4. **¿Cuál es la cantidad de empleados que conforman la planta de la compañía?**
  - ☐ hasta 100 empleados
  - ☐ de 101 a 250 empleados
  - ☐ de 251 a 500 empleados
  - ☐ de 501 a 1.000 empleados
  - ☐ más 1.000 empleados
  
5. **Es la compañía la responsable de desarrollar y ejecutar programas de capacitación y motivación**
  - ☐ Totalmente de acuerdo
  - ☐ De acuerdo
  - ☐ Indiferente
  - ☐ En desacuerdo
  - ☐ Totalmente en desacuerdo
  
6. **Existen adecuados programas de capacitación en su compañía**
  - ☐ Totalmente de acuerdo
  - ☐ De acuerdo
  - ☐ Indiferente
  - ☐ En desacuerdo
  - ☐ Totalmente en desacuerdo
  
7. **¿Cuánto invierte la compañía anualmente en programas de capacitación para sus empleados?**
  - ☐ hasta \$100.000
  - ☐ de \$100.001 a \$250.000
  - ☐ de \$250.001 a \$500.000
  - ☐ de \$500.001 a \$750.000
  - ☐ más de \$750.000
  
8. **Considera que el monto invertido en capacitación es apropiado**
  - ☐ Totalmente de acuerdo
  - ☐ De acuerdo
  - ☐ Indiferente
  - ☐ En desacuerdo
  - ☐ Totalmente en desacuerdo

**9. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de estas variables son consideradas dentro de los programas de capacitación de la compañía:**

- |                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Profundiz. de capacid. técn./prof. ya adquiridas | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| b) Adquisición de nuevas capacidades técn./prof.    | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| c) Liderazgo y manejo de equipos de trabajo         | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| d) Motivación                                       | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| e) Habilidades interpersonales                      | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| f) Desarrollo de capacidades gerenciales            | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |

**10. Considera que la compañía tienen un adecuado programa de identificación y desarrollo de futuros líderes**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**11. ¿Cuánto invierte la compañía anualmente en programas de formación de líderes?**

- ☐ hasta \$100.000  
☐ de \$100.001 a \$250.000  
☐ de \$250.001 a \$500.000  
☐ de \$500.001 a \$750.000  
☐ más de \$750.000

**12. Considera que el monto invertido en formación de líderes es apropiado**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**13. Considera que la compañía ejecuta adecuadas acciones de motivación para sus empleados**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**14. ¿Cuánto invierte la compañía en la cual trabaja anualmente en acciones de motivación para sus empleados?**

- ☐ hasta \$100.000  
☐ de \$100.001 a \$250.000  
☐ de \$250.001 a \$500.000  
☐ de \$500.001 a \$750.000  
☐ más de \$750.000

**15. Considera que el monto invertido en acciones de motivación es apropiado**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**16. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de estas variables son consideradas dentro de los programas motivacionales de la compañía en la cual trabaja:**

- |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Autonomía de trabajo                              | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| b) Remuneración                                      | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| c) Beneficios no remunerativos                       | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| d) Equidad entre trabajo realizado y benef. obtenido | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| e) Desafío por las responsabilidades asumidas        | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| f) Condiciones de trabajo                            | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| g) Éxito personal                                    | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| h) Crecimiento y desarrollo profesional              | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| i) Reconocimiento                                    | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| j) Autoridad del puesto de trabajo                   | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| k) Conservación del puesto de trabajo                | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |

**17. Los empleados deben realizar actividades de auto-motivación**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**18. Existen adecuados programas de planes de carrera para los empleados**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**19. Considera que la compañía tienen un adecuado programa de retención de empleados**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**20. La compañía en la cual trabaja posee un programa de evaluación de performance y reconocimiento**

- ☐ Si  
☐ No

**Si la respuesta anterior es positiva:**

**a) Considera que este programa está diseñado correctamente**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**b) Considera que este programa funciona correctamente**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**21. Ha trabajado o trabaja actualmente en una compañía que ha pasado por un proceso de reestructuración y/o reducción de personal**

- ☐ Trabajo actualmente
- ☐ Trabajé
- ☐ No trabajé

Si seleccionó las opciones “trabajo actualmente” o “trabajé”, por favor responder:

**22. A qué sector económico pertenece/perteneció la compañía en la cual participó de un proceso de reestructuración**

- ☐ Actividades primarias
- ☐ Energía
- ☐ Construcción
- ☐ Comercio
- ☐ Manufacturera
- ☐ Otras

**23. El proceso se llevó adelante en el momento oportuno con el objetivo de no hacer peligrar la continuidad de la compañía**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**24. El proceso de reestructuración fue oportunamente planificado**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**25. El proceso de reestructuración fue desarrollado en base a lo previamente planificado**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**26. El área de RRHH tuvo una participación efectiva en el proceso**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**27. La dirección de la compañía se apoyó en recomendaciones del área de RRHH**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**28. Fue un proceso integral, contemplando tanto las necesidades de la Cía. como las de los empleados**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**29. Se contemplaron las necesidades cada área de la Cía. afectada por el proceso de reestructuración**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en Desacuerdo

**30. Se dio participación a los responsables de cada áreas afectada durante el proceso de reestructuración**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**31. La decisión de continuidad o no para cada empleado fue realizada bajo condiciones similares, evitándose favoritismos**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**32. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de las siguientes variables se tuvieron en consideración para seleccionar el personal a desvincular:**

- |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Antigüedad en la compañía                         | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| b) Remuneración                                      | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| c) Capacidades profesionales                         | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| d) Desarrollo / crecimiento dentro de la compañía    | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| e) Puesto ocupado y responsabilidades a cargo        | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| f) Rendimiento / Performance                         | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| g) Determinar cantidad de personas a desvincular     | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| h) Definición de una nueva estructura organizacional | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |

**33. Se identificaron personas que no se querían perder durante el proceso y se llevaron adelante políticas de retención para evitar la renuncia de este personal**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**34. Adicionalmente al proceso de desvinculaciones, se ofreció al personal oportunidades de retiro voluntario**

- ☐ Si  
☐ No

**Si la respuesta anterior es positiva:****a) Los planes de retiro voluntario alcanzaron el éxito deseado**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**35. Durante el proceso de reestructuración, la compañía desarrolló acciones motivacionales**

- ☐ Si  
☐ No

**Si la respuesta anterior es positiva:****a) Mencione que acciones se llevaron adelante:****b) Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuánto de estas variables motivacionales fueron trabajadas por la compañía durante el proceso:**

- |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Autonomía de trabajo                              | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| b) Remuneración                                      | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| c) Beneficios no remunerativos                       | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| d) Equidad entre trabajo realizado y benef. obtenido | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| e) Desafío por las responsabilidades asumidas        | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| f) Condiciones de trabajo                            | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| g) Éxito personal                                    | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| h) Crecimiento y desarrollo profesional              | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| i) Reconocimiento                                    | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| j) Autoridad del puesto de trabajo                   | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| k) Relación con su equipo de trabajo                 | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| l) Conservación del puesto de trabajo                | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |

**c) Estas acciones lograron alcanzar el éxito deseado**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**36. La comunicación durante el proceso fue clara y oportuna**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**37. El personal de la compañía tenía en claro las causas y consecuencias del proceso**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**38. La necesidad de incurrir en este proceso fue aceptada por parte de los empleados**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**39. Se comunicó oportunamente la finalización del proceso**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**40. Los empleados pudieron manifestar libremente sus inquietudes al área de RRHH**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**41. El área de RRHH respondió adecuada y oportunamente las consultas recibidas**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**42. Los empleados pudieron manifestar libremente sus inquietudes a la dirección**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**43. La dirección respondió adecuada y oportunamente las consultas recibidas**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**44. El proceso de reestructuración alcanzó el éxito deseado**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**45. Con posterioridad al proceso de reestructuración, la compañía desarrolló acciones motivacionales**

- ☐ Si
- ☐ No

**Si la respuesta anterior es positiva:**

**a) Mencione que acciones se llevaron adelante:**

**b) Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuánto de estas variables motivacionales fueron trabajadas por la compañía con posterioridad al proceso:**

- |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Autonomía de trabajo                              | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| b) Remuneración                                      | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| c) Beneficios no remunerativos                       | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| d) Equidad entre trabajo realizado y benef. obtenido | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| e) Desafío por las responsabilidades asumidas        | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| f) Condiciones de trabajo                            | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| g) Éxito personal                                    | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| h) Crecimiento y desarrollo profesional              | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| i) Reconocimiento                                    | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| j) Autoridad del puesto de trabajo                   | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| k) Relación con el equipo de trabajo                 | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| l) Conservación del puesto de trabajo                | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |

**c) Estos procesos lograron alcanzar el éxito deseado**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**46. Podrás enunciar brevemente cuales fueron las razones por las cuales se tomó la decisión de no motivar al personal durante el proceso**

**47. Considera que hubiese sido apropiado realizar acciones motivacionales durante el proceso**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**48. Podrás enunciar brevemente cuales fueron las razones por las cuales se tomó la decisión de no motivar al personal con posterioridad a la finalización del proceso**

**49. Considera que hubiese sido apropiado realizar acciones motivacionales durante el proceso**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**ANEXO II: Encuesta a personal que no ha trabajado en procesos de reestructuración**

1. ¿Se desempeña en el área de RRHH, ya sea para una Compañía o por cuenta propia?
2. Ha trabajado o trabaja actualmente en una compañía que ha pasado por un proceso de reestructuración y/o reducción de personal
  - ☐ Trabajo actualmente
  - ☐ Trabajé
  - ☐ No trabajé

*Si seleccionó la opción “No trabajé”, por favor completar el siguiente cuestionario:*

3. A qué sector económico pertenece la compañía donde trabaja actualmente
  - ☐ Actividades primarias
  - ☐ Energía
  - ☐ Construcción
  - ☐ Comercio
  - ☐ Manufactura
  - ☐ Otras
4. Cuan orgulloso se siente por trabajar en esa institución
  - ☐ Totalmente de acuerdo
  - ☐ De acuerdo
  - ☐ Indiferente
  - ☐ En desacuerdo
  - ☐ Totalmente en desacuerdo
5. Recomendaría a la compañía como lugar para trabajar
  - ☐ Totalmente de acuerdo
  - ☐ De acuerdo
  - ☐ Indiferente
  - ☐ En desacuerdo
  - ☐ Totalmente en desacuerdo
6. Se siente realizado por su trabajo
  - ☐ Totalmente de acuerdo
  - ☐ De acuerdo
  - ☐ Indiferente
  - ☐ En desacuerdo
  - ☐ Totalmente en desacuerdo
7. Su trabajo es valorizado por la compañía
  - ☐ Totalmente de acuerdo
  - ☐ De acuerdo
  - ☐ Indiferente
  - ☐ En desacuerdo
  - ☐ Totalmente en desacuerdo
8. Considera que la Cía. en la cual trabaja ejecuta adecuadas acciones de motivación para sus empleados
  - ☐ Totalmente de acuerdo
  - ☐ De acuerdo
  - ☐ Indiferente
  - ☐ En desacuerdo
  - ☐ Totalmente en desacuerdo

**9. Considera que el monto invertido en acciones de motivación es apropiado**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**10. Se siente satisfecho con el nivel de motivación que le presenta su trabajo actualmente**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**11. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de estas variables lo motivan actualmente en su trabajo:**

- |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Autonomía en su trabajo                           | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| b) Remuneración                                      | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| c) Beneficios no remunerativos                       | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| d) Equidad entre trabajo realizado y benef. obtenido | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| e) Desafío por la responsabilidad asumida            | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| f) Condiciones de trabajo (infraestructura)          | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| g) Éxito personal                                    | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| h) Crecimiento y desarrollo profesional              | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| i) Reconocimiento                                    | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| j) El poder de decidir sobre otros                   | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| k) Relación con su equipo de trabajo                 | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| l) La necesidad de conservar el puesto de trabajo    | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |

**12. Considera que su trabajo está bien remunerado**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**13. Considera que su salario está en concordancia con los salarios del resto de la Cía.**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**14. Considera que su salario está en concordancia con la realidad económica del mercado laboral**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**15. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de estas variables son importantes para usted al momento de participar en un programa de capacitación:**

- |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Profundización de capac. técn./prof. ya adquiridas | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| b) Adquisición de nuevas capacidades técn./prof.      | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| c) Liderazgo y manejo de equipos de trabajo           | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| d) Motivación                                         | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| e) Habilidades interpersonales                        | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| f) Desarrollo de capacidades gerenciales              | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |

**16. Existen adecuados programas de capacitación dentro de su compañía**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**17. Considera que el monto invertido por la compañía en capacitación de sus empleados es apropiado**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**18. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de estas variables son consideradas dentro de los programas de capacitación de la compañía en la cual trabaja:**

- |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Profundización de capac. técn./prof. ya adquiridas | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| b) Adquisición de nuevas capacidades técn./profe.     | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| c) Liderazgo y manejo de equipos de trabajo           | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| d) Motivación                                         | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| e) Habilidades interpersonales                        | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| f) Desarrollo de capacidades gerenciales              | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |

**19. Existen adecuados programas de planes de carrera para los empleados**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**20. Considera que la compañía tienen un adecuado programa de retención de empleados**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**21. La compañía en la cual trabaja posee un programa de evaluación de performance y reconocimiento**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**22. Considera que la Cía. tienen un adecuado programa de identificación y desarrollo de futuros líderes**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**23. Los líderes de la Cía. han sabido crear una visión de negocios exitosa y la han sabido transmitir**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**24. La Cía. posee los procesos administrativos y la estructura organizacional adecuada para lograr el éxito**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**25. Considera que la Cía. desarrolla una auténtica preocupación por los intereses de sus miembros que le permita alcanzar el éxito**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**26. Usted prefiere un líder:**

- ☐ Democrático, que promueve la participación del grupo, delega responsabilidades y confía en su equipo.  
☐ Autocrático, que concentra el poder y la toma de decisiones, que posee el control sobre todo y todos.  
☐ Liberal, que deja que los miembros del grupo tomen decisiones y no da instrucciones a menos que se lo exijan.

**27. Usted prefiere un estilo de liderazgo:**

- ☐ Visionario, esbozando nuevos objetivos comunes que resultan motivadores para el grupo.  
☐ Coaching, contribuyendo a que un trabajador mejore su actividad o ayudándolo a desarrollar su potencial a largo plazo.  
☐ Afiliativo, buscando salvar diferencias existentes entre los miembros y fortaleciendo las relaciones.  
☐ Democrático: teniendo en cuenta los valores personales y estimulando el compromiso mediante la participación.  
☐ Timonel, buscando formar un equipo competente destinado a alcanzar objetivos desafiantes y resultados excelentes.  
☐ Autoritario, eliminando el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas.

**28. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, para usted la capacidad de conducción de los líderes surge de:**

- |                                                                       |                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| a) La autoridad del puesto para establecer lo que hay que hacer       | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| b) La capacidad para premiar al personal que supera las expectativas  | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| c) La capacidad para sancionar a quien no cumple con sus obligaciones | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| d) Características personales que atraen a otros                      | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| e) Experiencia y conocimientos adquiridos                             | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| f) Gestionar el cambio, esbozando visiones claras y motivadoras       | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |

**29. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de estas capacidades valora usted en un líder:**

- |                                                                         |                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| a) Gestionar el cambio, esbozando visiones claras y motivadoras         | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| b) Atrevimiento a diferenciar, evaluando y calificando a los empleados  | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| c) Elevar las expectativas, mejorando el desempeño personal y grupal    | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| d) Ser leal y generar confianza para con el equipo de trabajo           | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| e) Saber delegar y fortalecer la capacidad de trabajo del equipo        | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| f) Ser equitativo e incluyente, generando oportunidades para todos      | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| g) Dar las herramientas y la libertad para que cada uno haga su trabajo | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| h) Dar instrucciones simples y enfocadas – Orientación hacia las tareas | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |

**30. Sus inquietudes son escuchadas por el responsable del área**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**31. El responsable del área toma decisiones con la participación de su equipo de trabajo**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**32. El responsable del área da feedback oportuno y mantiene informado al equipo de trabajo sobre los asuntos que afectan la realidad del área y de la organización**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**33. Considera que el responsable del área está enfocado en las necesidades personales de su equipo**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**34. Considera que el resp. del área está enfocado en la unión y en el crecimiento del grupo.**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**35. Se siento coparticipe de los éxitos y fracasos de su área**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**36. Los líderes de la organización escuchan las iniciativas de mejoras propuestas por los empleados**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**37. Los líderes de la organización aplican las iniciativas de mejoras propuestas por los empleados**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**38. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, actualmente los líderes de su organización se orientan en:**

- |                                                                         |                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| a) Gestionar el cambio, esbozando visiones claras y motivadoras         | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| b) Atrevimiento a diferenciar, evaluando y calificando a los empleados  | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| c) Elevar las expectativas, mejorando el desempeño personal y grupal    | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| d) Ser leal y generar confianza para con el equipo de trabajo           | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| e) Saber delegar y fortalecer la capacidad de trabajo del equipo        | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| f) Ser equitativo e incluyente, generando oportunidades para todos      | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| g) Dar las herramientas y la libertad para que cada uno haga su trabajo | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| h) Dar instrucciones simples y enfocadas – Orientación hacia las tareas | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |

**39. Considera que los líderes de la organización conducen la misma hacia el éxito**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**ANEXO III: Encuesta a personal que haya trabajado en procesos de reestructuración**

1. ¿Se desempeña en el área de RRHH, ya sea para una compañía o por cuenta propia?
2. Ha trabajado o trabaja actualmente en una compañía que ha pasado por un proceso de reestructuración y/o reducción de personal
  - ☐ Trabajo actualmente
  - ☐ Trabajé
  - ☐ No trabajé

A partir de que selecciona la opción “Trabajo Actualmente” o “Trabajé”, se pasa a completar el siguiente cuestionario:

3. A qué sector económico pertenece/pertenecía la compañía
  - ☐ Actividades primarias
  - ☐ Energía
  - ☐ Construcción
  - ☐ Comercio
  - ☐ Manufactura
  - ☐ Otras
4. Cuan orgulloso se siente/sentía por trabajar en esa institución
  - ☐ Totalmente de acuerdo
  - ☐ De acuerdo
  - ☐ Indiferente
  - ☐ En desacuerdo
  - ☐ Totalmente en desacuerdo
5. Recomendaría/hubiese recomendado a esa compañía como lugar para trabajar
  - ☐ Totalmente de acuerdo
  - ☐ De acuerdo
  - ☐ Indiferente
  - ☐ En desacuerdo
  - ☐ Totalmente en desacuerdo
6. Se sentía realizado por su trabajo al momento de la reestructuración
  - ☐ Totalmente de acuerdo
  - ☐ De acuerdo
  - ☐ Indiferente
  - ☐ En desacuerdo
  - ☐ Totalmente en desacuerdo
7. Su trabajo era valorizado por la compañía
  - ☐ Totalmente de acuerdo
  - ☐ De acuerdo
  - ☐ Indiferente
  - ☐ En desacuerdo
  - ☐ Totalmente en desacuerdo
8. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de estas variables lo motivaban personalmente antes del proceso de reestructuración:
 

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Autonomía en su trabajo                           | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| b) Remuneración                                      | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| c) Beneficios no remunerativos                       | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| d) Equidad entre trabajo realizado y benef. obtenido | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| e) Desafío por la responsabilidad asumida            | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| f) Condiciones de trabajo (infraestructura)          | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| g) Éxito personal                                    | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| h) Crecimiento y desarrollo profesional              | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |

- |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| i) Reconocimiento                                 | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| j) Autoridad del puesto – poder de decisión       | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| k) Relación con su equipo de trabajo              | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| l) La necesidad de conservar el puesto de trabajo | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |

**9. Considera que la Cía. ejecutaba adecuadas acciones de motivación para sus empleados antes del proceso de reestructuración**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**10. Se sentía satisfecho con el nivel de motivación que le presentaba su trabajo antes del proceso**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**11. Existían adecuados programas de capacitación dentro de su compañía antes del proceso**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**12. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de estas variables eran consideradas dentro de los programas de capacitación por la Cía. antes del proceso:**

- |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Profundización de capac. técn./prof. ya adquiridas | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| b) Adquisición de nuevas capacidades técn./prof.      | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| c) Liderazgo y manejo de equipos de trabajo           | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| d) Motivación                                         | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| e) Habilidades interpersonales                        | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| f) Desarrollo de capacidades gerenciales              | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |

**13. Existían adecuados programas de planes de carrera para empleados antes del proceso**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**14. Considera que la Cía. poseía un adecuado programa de retención de empleados antes del proceso**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**15. Poseía la Cía. un adecuado programa de evaluación de performance/reconocimiento antes del proceso**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**16. La Cía. poseía un adecuado programa de identificación/desarrollo de futuros líderes antes del proceso**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**17. El departamento de RRHH estaba preparado para llevar adelante el proceso de reestructuración**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**18. Sus inquietudes fueron escuchadas por el departamento de RRHH durante el proceso**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**19. Desde RRHH lo apoyaron durante el proceso de reestructuración**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**20. Durante el proceso de reestructuración, sus inquietudes fueron escuchadas por su superior**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**21. El responsable del área dio feedback oportuno y mantuvo informado al equipo de trabajo sobre los asuntos que afectaban la realidad del área y de la organización**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**22. Sus inquietudes fueron escuchadas por la dirección de la Cía. durante el proceso**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**23. Los líderes de la organización escucharon iniciativas de mejoras propuestas por los empleados**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**24. La dirección de la Cía. se encontraba preparada para llevar adelante el proceso de reestructuración**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**25. Estuvo oportunamente informado respecto de los cambios que estaba efectuando su Cía.**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**26. Fue un proceso integral, contemplando tanto las necesidades de la Cía. como las de los empleados**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**27. Durante el proceso, la decisión de continuidad o no para cada empleado fue realizada bajo condiciones similares, evitándose favoritismos y/o amiguismos**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**28. Adicionalmente al proceso de desvinculaciones, se ofreció al personal oportunidades de retiro voluntario**

- ☐ Si  
☐ No

**29. La compañía identifico personas que quería conservar y llevo adelante políticas de retención para hacerlo posible**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**30. Se sentía estresado con la situación que transitaba la Cía. durante el proceso**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**31. Existieron posibilidades de ocupar un nuevo puesto durante el proceso**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**32. Consideraba que su salario estaba bien remunerado durante el proceso**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**33. Consideraba que su salario estaba en concordancia con la realidad económica de la organización.**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**34. Los beneficios no remunerativos (por ej. capacitación, idiomas, desc. corporativos) durante el proceso**

- ☐ Aumentaron
- ☐ Se mantuvieron
- ☐ Disminuyeron
- ☐ Se eliminaron

**35. Se sentía motivado durante el proceso**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**36. Se realizaron políticas de motivación durante el proceso**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**37. ¿Cuáles de estas variables lo motivaban durante el proceso?**

- a) Autonomía en su trabajo ☐
- b) Remuneración ☐
- c) Beneficios no remunerativos ☐
- d) Equidad entre trabajo realizado y benef. obtenido ☐
- e) Desafío por la responsabilidad asumida ☐
- f) Condiciones de trabajo (infraestructura) ☐
- g) Éxito personal ☐
- h) Crecimiento y desarrollo profesional ☐
- i) Reconocimiento ☐
- j) Autoridad del puesto de trabajo ☐
- k) Relación con su equipo de trabajo ☐
- l) La necesidad de conservar el puesto de trabajo ☐

**38. Durante el proceso de cambio, los líderes de la Cía. supieron crear una nueva visión de negocios exitosa y la supieron transmitir**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**39. Durante el cambio, la Cía. supo desarrollar los procesos administrativos y la estructura organizacional adecuada para lograr el éxito**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

**40. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de estas variables lo motivan actualmente en su trabajo:**

- |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Autonomía en su trabajo                           | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| b) Remuneración                                      | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| c) Beneficios no remunerativos                       | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| d) Equidad entre trabajo realizado y benef. obtenido | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| e) Desafío por la responsabilidad asumida            | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| f) Condiciones de trabajo (infraestructura)          | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| g) Éxito personal                                    | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| h) Crecimiento y desarrollo profesional              | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| i) Reconocimiento                                    | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| j) Autoridad del puesto de trabajo                   | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| k) Relación con su equipo de trabajo                 | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| l) La necesidad de conservar el puesto de trabajo    | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |

**41. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de estas variables son importantes para usted al momento de participar en un programa de capacitación:**

- |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Profundización de capac. técn./prof. ya adquiridas | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| b) Adquisición de nuevas capacidades técn./prof.      | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| c) Liderazgo y manejo de equipos de trabajo           | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| d) Motivación                                         | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| e) Habilidades interpersonales                        | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |
| f) Desarrollo de capacidades gerenciales              | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> |

**42. Actualmente, usted prefiere un líder:**

- ☐ Democrático, que promueve la participación del grupo, delega responsabilidades y confía en su equipo.  
☐ Autocrático, que concentra el poder y la toma de decisiones, que posee el control sobre todo y todos.  
☐ Liberal, que deja que los miembros del grupo tomen decisiones y no da instrucciones a menos que se lo exijan.

**43. Actualmente, usted prefiere un estilo de liderazgo:**

- ☐ Visionario, esbozando nuevos objetivos comunes que resultan motivadores para el grupo.  
☐ Coaching, contribuyendo a que un trabajador mejore su actividad o ayudándolo a desarrollar su potencial a largo plazo.  
☐ Afiliativo, buscando salvar diferencias existentes entre los miembros y fortaleciendo las relaciones.  
☐ Democrático: teniendo en cuenta los valores personales y estimulando el compromiso mediante la participación.  
☐ Timonel, buscando formar un equipo competente destinado a alcanzar objetivos desafiantes y resultados excelentes.  
☐ Autoritario, eliminando el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas.

**44. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, para usted la capacidad de conducción de los líderes surge de:**

- |                                                                       |                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| a) La autoridad del puesto para establecer lo que hay que hacer       | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| b) La capacidad para premiar al personal que supera las expectativas  | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| c) La capacidad para sancionar a quien no cumple con sus obligaciones | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| d) Características personales que atraen a otros                      | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| e) Experiencia y conocimientos adquiridos                             | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |

**45. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de estas capacidades valora usted en un líder:**

- |                                                                         |                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| a) Gestionar el cambio, esbozando visiones claras y motivadoras         | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| b) Atrevimiento a diferenciar, evaluando y calificando a los empleados  | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| c) Elevar las expectativas, mejorando el desempeño personal y grupal    | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| d) Ser leal y generar confianza para con el equipo de trabajo           | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| e) Saber delegar y fortalecer la capacidad de trabajo del equipo        | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| f) Ser equitativo e incluyente, generando oportunidades para todos      | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| g) Dar las herramientas y la libertad para que cada uno haga su trabajo | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| h) Dar instrucciones simples y enfocadas – Orientarse hacia las tareas  | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |
| i) Proteger a sus seguidores física y emocionalmente                    | Casilleros del 1 <input type="checkbox"/> al 10 <input type="checkbox"/> |

**46. Considera que los líderes de la organización conducen la misma hacia el éxito**

- ☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

## **ANEXO IV: Resumen respuestas de encuesta para personal integrante del área de RRHH**

### **| ¿Se desempeña en el área de RRHH, ya sea para una Cía. o por cuenta propia?**

Me desempeño en el área de RRHH

#### **2. ¿A qué sector pertenece la Cía. para la cual trabaja?**

|              |           |
|--------------|-----------|
| Energía      | 1         |
| Manufactura  | 4         |
| Servicios    | 4         |
| Comercio     | 1         |
| Construcción | 3         |
| Otros        | 5         |
| <b>Total</b> | <b>18</b> |

#### **3. ¿Qué posición ocupa en el departamento de RRHH?**

|              |           |
|--------------|-----------|
| Asistente    | 3         |
| Senior       | 8         |
| Jefe         | 6         |
| Gerente      | 1         |
| <b>Total</b> | <b>18</b> |

#### **4. ¿Cuál es la cantidad de empleados que conforman la planta de la Compañía?**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Hasta 100 empleados      | 5         |
| De 101 a 250 empleados   | 3         |
| De 251 a 500 empleados   | 2         |
| de 501 a 1.000 empleados | 3         |
| más de 1.000 empleados   | 5         |
| <b>Total</b>             | <b>18</b> |

#### **5. Es la Cía. la responsable de desarrollar y ejecutar programas de capacitación y motivación**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 8         |
| De Acuerdo               | 9         |
| Indiferente              | 0         |
| En Desacuerdo            | 0         |
| Totalmente en Desacuerdo | 1         |
| <b>Total</b>             | <b>18</b> |

#### **6. Existen adecuados programas de capacitación en su Cía.**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 1         |
| De Acuerdo               | 8         |
| Indiferente              | 4         |
| En desacuerdo            | 4         |
| Totalmente en Desacuerdo | 1         |
| <b>Total</b>             | <b>18</b> |

**7. ¿Cuánto invierte la Cía. anualmente en programas de capacitación para sus empleados?**

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| Hasta \$100.000            | 10        |
| De \$100.001 a \$250.000   | 2         |
| De \$250.001 a \$500.000   | 5         |
| De \$500.001 a \$1.000.000 | 1         |
| más de \$1.000.000         | 0         |
| <b>Total</b>               | <b>18</b> |

**8. Considera que el monto invertido en capacitación es apropiado**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 0         |
| De Acuerdo               | 9         |
| Indiferente              | 5         |
| En Desacuerdo            | 3         |
| Totalmente en Desacuerdo | 1         |
| <b>Total</b>             | <b>18</b> |

**9. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de estas variables son consideradas dentro de los programas de capacitación de la Cía.:****a) Profundización de capacidades técnicas / profesionales ya adquiridas**

Promedio: 6,50

**b) Adquisición de nuevas capacidades técnicas / profesionales**

Promedio: 6,78

**c) Liderazgo y manejo de equipos de trabajo**

Promedio: 6,33

**d) Motivación**

Promedio: 4,50

**e) Habilidades interpersonales**

Promedio: 5,67

**f) Desarrollo de capacidades gerenciales**

Promedio: 5,22

**10. Considera que la Cía. tiene un adecuado programa de identificación y desarrollo de futuros líderes**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 0         |
| De Acuerdo               | 7         |
| Indiferente              | 2         |
| En Desacuerdo            | 8         |
| Totalmente en Desacuerdo | 1         |
| <b>Total</b>             | <b>18</b> |

**11. ¿Cuánto invierte la Cía. anualmente en programas de formación de líderes?**

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| Hasta \$100.000            | 12        |
| De \$100.001 a \$250.000   | 3         |
| De \$250.001 a \$500.000   | 3         |
| De \$500.001 a \$1.000.000 | 0         |
| más de \$1.000.000         | 0         |
| <b>Total</b>               | <b>18</b> |

**12. Considera que el monto invertido en formación de líderes es apropiado**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 6         |
| Indiferente              | 5         |
| En Desacuerdo            | 5         |
| Totalmente en Desacuerdo | 0         |
| <b>Total</b>             | <b>18</b> |

**13. Considera que la Cía. ejecuta adecuadas acciones de motivación para sus empleados**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 1         |
| De Acuerdo               | 5         |
| Indiferente              | 3         |
| En Desacuerdo            | 9         |
| Totalmente en Desacuerdo | 0         |
| <b>Total</b>             | <b>18</b> |

**14. ¿Cuánto invierte la compañía en la cual trabaja anualmente en acciones de motivación para sus empleados?**

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| Hasta \$100.000            | 13        |
| De \$100.001 a \$250.000   | 3         |
| De \$250.001 a \$500.000   | 2         |
| De \$500.001 a \$1.000.000 | 0         |
| más de \$1.000.000         | 0         |
| <b>Total</b>               | <b>18</b> |

**15. Considera que el monto invertido en acciones de motivación es apropiado**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 1         |
| De Acuerdo               | 3         |
| Indiferente              | 6         |
| En Desacuerdo            | 6         |
| Totalmente en Desacuerdo | 2         |
| <b>Total</b>             | <b>18</b> |

**16. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de estas variables son consideradas dentro de los programas motivacionales de la compañía en la cual trabaja:****a) Autonomía de Trabajo***Promedio: 6,00***b) Beneficios no remunerativos***Promedio: 6,06***c) Equidad entre trabajo realizado y beneficio obtenido***Promedio: 4,72***d) Desafío por las responsabilidades asumidas***Promedio: 5,89***e) Condiciones de trabajo***Promedio: 6,33*

**f) Éxito personal***Promedio: 5,78***g) Crecimiento y desarrollo profesional***Promedio: 6,39***h) Reconocimiento]***Promedio: 6,17***i) Autoridad que confiere el puesto asumido***Promedio: 5,78***j) Conservación del puesto de trabajo***Promedio: 6,39***17. Los empleados deben realizar actividades de auto-motivación**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 7         |
| De Acuerdo               | 10        |
| Indiferente              | 1         |
| En Desacuerdo            | 0         |
| Totalmente en Desacuerdo | 0         |
| <b>Total</b>             | <b>18</b> |

**18. Existen adecuados programas de planes de carrera para los empleados**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 0         |
| De Acuerdo               | 7         |
| Indiferente              | 5         |
| En Desacuerdo            | 6         |
| Totalmente en Desacuerdo | 0         |
| <b>Total</b>             | <b>18</b> |

**19. Considera que la compañía tienen un adecuado programa de retención de empleados**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 0         |
| De Acuerdo               | 4         |
| Indiferente              | 4         |
| En Desacuerdo            | 8         |
| Totalmente en Desacuerdo | 2         |
| <b>Total</b>             | <b>18</b> |

**20.****La co en la cual trabaja posee un programa de evaluación de performance y reconocimiento**

|              |           |
|--------------|-----------|
| Si           | 13        |
| No           | 5         |
| <b>Total</b> | <b>18</b> |

**a) Considera que este programa está diseñado correctamente**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 4         |
| De Acuerdo               | 6         |
| Indiferente              | 3         |
| En Desacuerdo            | 0         |
| Totalmente en Desacuerdo | 0         |
| <b>Total</b>             | <b>13</b> |

**b) Considera que este programa funciona correctamente**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 0         |
| De Acuerdo               | 5         |
| Indiferente              | 3         |
| En Desacuerdo            | 4         |
| Totalmente en Desacuerdo | 1         |
| <b>Total</b>             | <b>13</b> |

**21. Ha trabajado o trabaja actualmente en una compañía que ha pasado por un proceso de reestructuración y/o reducción de personal**

|                     |           |
|---------------------|-----------|
| Trabajo actualmente | 6         |
| Trabajé             | 8         |
| No Trabajé          | 4         |
| <b>Total</b>        | <b>18</b> |

**22. A qué sector económico pertenece/perteneció la compañía en la cual participó de un proceso de reestructuración**

|              |           |
|--------------|-----------|
| Manufactura  | 3         |
| Servicios    | 3         |
| Energía      | 1         |
| Construcción | 5         |
| Otros        | 2         |
| <b>Total</b> | <b>14</b> |

**23. El proceso se llevó adelante en el momento oportuno con el objetivo de no hacer peligrar la continuidad de la compañía**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 1         |
| De Acuerdo               | 7         |
| Indiferente              | 5         |
| En Desacuerdo            | 1         |
| Totalmente en Desacuerdo | 0         |
| <b>Total</b>             | <b>14</b> |

**24. El proceso de reestructuración fue oportunamente planificado**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 5         |
| Indiferente              | 2         |
| En Desacuerdo            | 3         |
| Totalmente en Desacuerdo | 2         |
| <b>Total</b>             | <b>14</b> |

**25. El proceso de reestructuración fue desarrollado en base a lo previamente planificado**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 6         |
| Indiferente              | 3         |
| En Desacuerdo            | 1         |
| Totalmente en Desacuerdo | 2         |
| <b>Total</b>             | <b>14</b> |

**26. El área de RRHH tuvo una participación efectiva en el proceso**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 5         |
| Indiferente              | 4         |
| En Desacuerdo            | 2         |
| Totalmente en Desacuerdo | 1         |
| <b>Total</b>             | <b>14</b> |

**27. La dirección de la compañía se apoyo en recomendaciones del área de RRHH**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 4         |
| Indiferente              | 4         |
| En Desacuerdo            | 3         |
| Totalmente en Desacuerdo | 1         |
| <b>Total</b>             | <b>14</b> |

**28. Fue un proceso integral, contemplando tanto las necesidades de la Cía. como las de los empleados**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 2         |
| Indiferente              | 2         |
| En Desacuerdo            | 5         |
| Totalmente en Desacuerdo | 3         |
| <b>Total</b>             | <b>14</b> |

**29. Se contemplaron las necesidades de cada área de la Cía. afectada por el proceso de reestructuración**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 3         |
| De Acuerdo               | 2         |
| Indiferente              | 3         |
| En Desacuerdo            | 6         |
| Totalmente en Desacuerdo | 0         |
| <b>Total</b>             | <b>14</b> |

**30. Se dio participación a los responsables de cada área afectada durante el proceso de reestructuración**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 4         |
| Indiferente              | 4         |
| En Desacuerdo            | 4         |
| Totalmente en Desacuerdo | 0         |
| <b>Total</b>             | <b>14</b> |

**31. La decisión de continuidad o no para cada empleado fue realizada bajo condiciones similares, evitándose favoritismos**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 5         |
| De Acuerdo               | 1         |
| Indiferente              | 4         |
| En Desacuerdo            | 3         |
| Totalmente en Desacuerdo | 1         |
| <b>Total</b>             | <b>14</b> |

**32. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de las siguientes variables se tuvieron en consideración para seleccionar el personal a desvincular:**

**a) Antigüedad**

Promedio: 5,50

**b) Remuneración**

Promedio: 4,50

**c) Capacidades Profesionales**

Promedio: 5,64

**d) Crecimiento dentro la Cía.**

Promedio: 6,00

**e) Puesto ocupado y responsabilidades del cargo**

Promedio: 6,36

**f) Rendimiento / Performance**

Promedio: 6,21

**g) Afinidad con la dirección / Superior**

Promedio: 6,50

**h) Determinar una cantidad de personal a desvincular**

Promedio: 7,00

**i) Nueva estructura organizacional**

Promedio: 7,29

**33. Se identificaron personas que no se querían perder durante el proceso y se llevaron adelante políticas de retención para evitar la renuncia de este personal**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 2         |
| Indiferente              | 2         |
| En Desacuerdo            | 7         |
| Totalmente en Desacuerdo | 1         |
| <b>Total</b>             | <b>14</b> |

**34. Adicionalmente al proceso de desvinculaciones, se ofreció al personal oportunidades de retiro voluntario**

|              |           |
|--------------|-----------|
| Si           | 0         |
| No           | 14        |
| <b>Total</b> | <b>14</b> |

**a) Los planes de retiro voluntario alcanzaron el éxito deseado**

N/A

**35. Durante el proceso de reestructuración, la compañía desarrolló acciones motivacionales**

|              |           |
|--------------|-----------|
| Si           | 1         |
| No           | 13        |
| <b>Total</b> | <b>14</b> |

**a) Mencione que acciones se llevaron adelante**

Charlas – Reuniones

**b) Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuánto de estas variables motivacionales fueron trabajadas por la compañía durante el proceso:**

**a) Autonomía de Trabajo**

Promedio: 1,00

**b) Remuneración**

Promedio: 6,00

**c) Beneficios no remunerativos**

Promedio: 5,00

**d) Equidad entre trabajo realizado y beneficio obtenido**

Promedio: 1,00

**e) Desafío por las responsabilidades asumidas**

Promedio: 1,00

**f) Condiciones y ambiente de trabajo, infraestructura**

Promedio: 1,00

**g) Éxito personal**

Promedio: 1,00

**h) Crecimiento y desarrollo profesional**

Promedio: 1,00

**i) Reconocimiento**

Promedio: 4,00

**j) Autoridad de cada puesto de trabajo**

Promedio: 1,00

**k) Relación con su equipo de trabajo**

Promedio: 1,00

**l) Necesidad de conservar el puesto de trabajo**

Promedio: 1,00

**c) Estas acciones lograron alcanzar el éxito deseado**

|                          |          |
|--------------------------|----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 0        |
| De Acuerdo               | 0        |
| Indiferente              | 0        |
| En Desacuerdo            | 0        |
| Totalmente en Desacuerdo | 1        |
| <b>Total</b>             | <b>1</b> |

**36. La comunicación durante el proceso fue clara y oportuna**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 0         |
| De Acuerdo               | 4         |
| Indiferente              | 2         |
| En Desacuerdo            | 5         |
| Totalmente en Desacuerdo | 3         |
| <b>Total</b>             | <b>14</b> |

**37. El personal de la compañía tenía en claro las causas y consecuencias del proceso**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 0         |
| De Acuerdo               | 5         |
| Indiferente              | 2         |
| En Desacuerdo            | 5         |
| Totalmente en Desacuerdo | 2         |
| <b>Total</b>             | <b>14</b> |

**38. La necesidad de incurrir en este proceso fue aceptada por parte de los empleados**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 1         |
| De Acuerdo               | 3         |
| Indiferente              | 5         |
| En Desacuerdo            | 4         |
| Totalmente en Desacuerdo | 1         |
| <b>Total</b>             | <b>14</b> |

**39. Se comunicó oportunamente la finalización del proceso**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 1         |
| Indiferente              | 1         |
| En Desacuerdo            | 7         |
| Totalmente en Desacuerdo | 3         |
| <b>Total</b>             | <b>14</b> |

**40. Los empleados pudieron manifestar libremente sus inquietudes al área de RRHH**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 1         |
| De Acuerdo               | 6         |
| Indiferente              | 2         |
| En Desacuerdo            | 5         |
| Totalmente en Desacuerdo | 0         |
| <b>Total</b>             | <b>14</b> |

**41. El área de RRHH respondió adecuada y oportunamente las consultas recibidas**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 1         |
| De Acuerdo               | 5         |
| Indiferente              | 5         |
| En Desacuerdo            | 3         |
| Totalmente en Desacuerdo | 0         |
| <b>Total</b>             | <b>14</b> |

**42. Los empleados pudieron manifestar libremente sus inquietudes a la dirección**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 1         |
| De Acuerdo               | 7         |
| Indiferente              | 2         |
| En Desacuerdo            | 3         |
| Totalmente en Desacuerdo | 1         |
| <b>Total</b>             | <b>14</b> |

**43. La dirección respondió adecuada y oportunamente las consultas recibidas**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 0         |
| De Acuerdo               | 3         |
| Indiferente              | 7         |
| En Desacuerdo            | 2         |
| Totalmente en Desacuerdo | 2         |
| <b>Total</b>             | <b>14</b> |

**44. El proceso de reestructuración alcanzó el éxito deseado**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 0         |
| De Acuerdo               | 6         |
| Indiferente              | 5         |
| En Desacuerdo            | 3         |
| Totalmente en Desacuerdo | 0         |
| <b>Total</b>             | <b>14</b> |

**45. Con posterioridad al proceso de reestructuración, la compañía desarrolló acciones motivacionales**

|              |           |
|--------------|-----------|
| Si           | 3         |
| No           | 11        |
| <b>Total</b> | <b>28</b> |

**a) Mencione que acciones se llevaron adelante**

- Cursos on-line de motivación y habilidades interpersonales.
- Charlas - Reuniones

**b) Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuánto de estas variables motivacionales fueron trabajadas por la compañía con posterioridad al proceso:****a) Autonomía de trabajo:**

Promedio: 4,00

**b) Remuneración**

Promedio: 5,33

**c) Beneficios no remunerativos**

Promedio: 7,00

**d) Equidad entre trabajo realizado y beneficio obtenido**

Promedio: 5,33

**e) Desafío de las responsabilidades asumidas**

Promedio: 4,67

**f) Condiciones y ambiente de trabajo, infraestructura**

Promedio: 6,00

**g) Éxito personal**

Promedio: 3,67

**h) Crecimiento y desarrollo profesional**

Promedio: 4,33

**i) Reconocimiento**

Promedio: 7,00

**j) Autoridad del puesto de trabajo**

Promedio: 5,00

**k) Relación con el equipo de trabajo**

Promedio: 5,67

**l) Conservación del puesto de trabajo**

Promedio: 5,67

**c) Estos procesos lograron alcanzar el éxito deseado**

|                          |          |
|--------------------------|----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 0        |
| De Acuerdo               | 1        |
| Indiferente              | 1        |
| En Desacuerdo            | 1        |
| Totalmente en Desacuerdo | 0        |
| <b>Total</b>             | <b>3</b> |

**46. Podrías enunciar brevemente cuáles fueron las razones por las cuales se tomó la decisión de no motivar al personal durante el proceso:**

- No era una prioridad
- Dado que fue un proceso que duro un mes no se quería confundir al personal que iba a ser desvinculado con ningún tipo de acción motivacional que vaya en la dirección contraria del mensaje de restructuración

- Las necesidades de la compañía estuvieron por encima de las necesidades personales de cada empleado. Se pensó en la nueva estructura, pero no en los empleados que estaban dentro de ella.
- La compañía no puso en consideración las necesidades de la planta de empleados. Solo se pensaba en cuanto reducir la planta, buscando ahorro a largo plazo.
- Dado el proceso en el cual se encontraba la compañía, el área de RRHH consideró que no era adecuado realizar este tipo de actividades.
- Costos.

**47. Considera que hubiese sido apropiado realizar acciones motivacionales durante el proceso**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 9         |
| Indiferente              | 2         |
| En Desacuerdo            | 0         |
| Totalmente en Desacuerdo | 0         |
| <b>Total</b>             | <b>13</b> |

**48. Podrías enunciar brevemente cuáles fueron las razones por las cuales se tomó la decisión de no motivar al personal con posterioridad a la finalización del proceso:**

- Costo
- No era una prioridad
- Por reducción de costos. Los programas motivacionales se volvieron a implementar 2 años después, cuando se pudo empezar a invertir en acciones relacionadas al clima laboral. No fue directamente como consecuencia de la reestructuración realizada.
- Porque aún estamos reorganizándonos sin mayores desvinculaciones y todo el personal es consciente de esto y sabe q puede tener posibilidades d desarrollo en todo este proceso.
- Prevalció la necesidad de determinar la nueva estructura y sus posiciones e instalar los nuevos procesos, dejando de lado la situación personal de los empleados y
- La generación de un nuevo clima laboral, más comprensivo.
- Nunca se comunicó el final del proceso, el cual fue desarrollado en forma muy desprolija. La motivación y la situación de los empleados no fueron consideradas por la Cía.
- Costos

**49. Considera que hubiese sido apropiado realizar acciones motivacionales una vez finalizado el proceso de reestructuración**

|                          |          |
|--------------------------|----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2        |
| De Acuerdo               | 8        |
| Indiferente              | 1        |
| En Desacuerdo            | 0        |
| Totalmente en Desacuerdo | 0        |
| <b>Total</b>             | <b>9</b> |

**ANEXO V: Resumen respuestas de encuesta a personal que no ha trabajado en procesos de restructuración**

1. **¿Se desempeña en el área de RRHH, ya sea para una Cía. o por cuenta propia?**  
No pertenezco al área de RRHH
  
2. **Ha trabajado o trabaja actualmente en una compañía que ha pasado por un proceso de reestructuración y/o reducción de personal**  
No Trabajé 24
  
3. **A qué sector económico pertenece la compañía donde trabaja actualmente**

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| Manufactura           | 3         |
| Servicios             | 12        |
| Energía               | 2         |
| Actividades Primarias | 2         |
| Otros                 | 5         |
| <b>Total</b>          | <b>24</b> |
  
4. **Cuán orgulloso se siente por trabajar en esta institución**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 16        |
| Indiferente              | 6         |
| En Desacuerdo            | 0         |
| Totalmente en Desacuerdo | 0         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |
  
5. **Recomendaría a esta compañía como un lugar para trabajar**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 16        |
| Indiferente              | 6         |
| En Desacuerdo            | 0         |
| Totalmente en Desacuerdo | 0         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |
  
6. **Se siente realizado por su trabajo**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 18        |
| Indiferente              | 1         |
| En Desacuerdo            | 3         |
| Totalmente en Desacuerdo | 0         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**7. Su trabajo es valorizado por la compañía**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 0         |
| De Acuerdo               | 16        |
| Indiferente              | 8         |
| En Desacuerdo            | 0         |
| Totalmente en Desacuerdo | 0         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**8. Considera que la Cía. en la cual trabaja ejecuta adecuadas acciones de motivación para sus empleados**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 1         |
| De Acuerdo               | 7         |
| Indiferente              | 7         |
| En Desacuerdo            | 8         |
| Totalmente en Desacuerdo | 1         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**9. Considera que el monto invertido en acciones de motivación es apropiado**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 1         |
| De Acuerdo               | 5         |
| Indiferente              | 9         |
| En Desacuerdo            | 6         |
| Totalmente en Desacuerdo | 3         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**10. Se siente satisfecho con el nivel de motivación que le presenta su trabajo actualmente**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 10        |
| Indiferente              | 6         |
| En Desacuerdo            | 5         |
| Totalmente en Desacuerdo | 1         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**11. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de estas variables lo motivan actualmente en su trabajo:****a) Autonomía en su trabajo**

Promedio: 8,08

**b) Remuneración**

Promedio: 6,83

**c) Beneficios no remunerativos**

Promedio: 6,25

**d) Equidad entre trabajo realizado y beneficio obtenido]**

Promedio: 6,38

**e) Desafío por la responsabilidad asumida**

Promedio: 7,21

**f) Condiciones y ambiente de trabajo – Infraestructura**

Promedio: 6,96

**g) Éxito personal**

Promedio: 7,58

**h) Crecimiento y desarrollo profesional**

Promedio: 7,38

**i) Reconocimiento**

Promedio: 6,50

**j) Autoridad del puesto - poder de decisión**

Promedio: 6,75

**k) Relación con su equipo de trabajo**

Promedio: 7,75

**l) La necesidad de conservar el puesto de trabajo**

Promedio: 5,88

**12. Considera que su trabajo está bien remunerado**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 1         |
| De Acuerdo               | 4         |
| Indiferente              | 2         |
| En Desacuerdo            | 16        |
| Totalmente en Desacuerdo | 1         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**13. Considera que su salario está en concordancia con los salarios del resto de la Cía.**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 13        |
| Indiferente              | 5         |
| En Desacuerdo            | 4         |
| Totalmente en Desacuerdo | 0         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**14.**

**Considera que su salario está en concordancia con la realidad económica del mercado laboral**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 0         |
| De Acuerdo               | 4         |
| Indiferente              | 8         |
| En Desacuerdo            | 10        |
| Totalmente en Desacuerdo | 2         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**15. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de estas variables SON IMPORTANTES PARA USTED al momento de participar en un programa de capacitación:**

**a) Profundización de capacidades técn./prof. ya adquiridas**

Promedio: 7,50

**b) Adquisición de nuevas capacidades técnicas/profesionales**

Promedio: 8,17

- c) **Liderazgo de equipos de trabajo**  
Promedio: 7,42
- d) **Motivación**  
Promedio: 8,29
- e) **Habilidades interpersonales**  
Promedio: 8,08
- f) **Desarrollo de capacidades gerenciales**  
Promedio: 7,71

**16. Existen adecuados programas de capacitación dentro de su compañía**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 1         |
| De Acuerdo               | 15        |
| Indiferente              | 4         |
| En Desacuerdo            | 3         |
| Totalmente en Desacuerdo | 1         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**17. Considera que el monto invertido por la compañía en capacitación de sus empleados es apropiado**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 12        |
| Indiferente              | 5         |
| En Desacuerdo            | 5         |
| Totalmente en Desacuerdo | 0         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**18. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de estas variables son consideradas dentro de los programas de capacitación de LA COMPAÑIA PARA LA CUAL TRABAJA:**

- a) **Profundización de capacidades técn./prof. ya adquiridas**  
Promedio: 6,96
- b) **Adquisición de nuevas capacidades técnicas/profesionales**  
Promedio: 7,17
- c) **Liderazgo de equipos de trabajo**  
Promedio: 6,63
- d) **Motivación**  
Promedio: 5,71
- e) **Habilidades interpersonales**  
Promedio: 6,29
- f) **Desarrollo de capacidades gerenciales**  
Promedio: 5,75

**19. Existen adecuados programas de planes de carrera para los empleados**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 9         |
| Indiferente              | 4         |
| En Desacuerdo            | 8         |
| Totalmente en Desacuerdo | 1         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**20. Considera que la compañía tienen un adecuado programa de retención de empleados**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 0         |
| De Acuerdo               | 2         |
| Indiferente              | 5         |
| En Desacuerdo            | 12        |
| Totalmente en Desacuerdo | 5         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**21. La compañía en la cual trabaja posee un programa de evaluación de performance y reconocimiento**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 6         |
| De Acuerdo               | 9         |
| Indiferente              | 3         |
| En Desacuerdo            | 4         |
| Totalmente en Desacuerdo | 2         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**22. Considera que la Cía. tienen un adecuado programa de identificación y desarrollo de futuros líderes**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 7         |
| Indiferente              | 6         |
| En Desacuerdo            | 5         |
| Totalmente en Desacuerdo | 4         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**23. Los líderes de la Cía. han sabido crear una visión de negocios exitosa y la han sabido transmitir**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 0         |
| De Acuerdo               | 9         |
| Indiferente              | 10        |
| En Desacuerdo            | 3         |
| Totalmente en Desacuerdo | 2         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**24. La Cía. posee los procesos administrativos y la estructura organizacional adecuada para lograr el éxito**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 0         |
| De Acuerdo               | 15        |
| Indiferente              | 5         |
| En Desacuerdo            | 3         |
| Totalmente en Desacuerdo | 1         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**25. Considera que la Cía. desarrolla una auténtica preocupación por los intereses de sus miembros que le permita alcanzar el éxito**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 1         |
| De Acuerdo               | 5         |
| Indiferente              | 11        |
| En Desacuerdo            | 6         |
| Totalmente en Desacuerdo | 1         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**26. Usted prefiere un líder**

|              |           |
|--------------|-----------|
| Democrático  | 23        |
| Autocrático  | 0         |
| Liberal      | 1         |
| <b>Total</b> | <b>24</b> |

**27. Usted prefiere un estilo de liderazgo**

|              |           |
|--------------|-----------|
| Visionario   | 8         |
| Coaching     | 11        |
| Afiliativo   | 0         |
| Democrático  | 3         |
| Timonel      | 2         |
| <b>Total</b> | <b>24</b> |

**28. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, para usted la capacidad de conducción de los líderes surge de:**

- a) La autoridad del puesto para establecer lo que hay que hacer  
Promedio: 5,38
- b) La capacidad para premiar al personal que supera las expectativas  
Promedio: 6,42
- c) La capacidad para sancionar a quien no cumple con sus obligaciones  
Promedio: 5,00
- d) Características personales que atraen a otros  
Promedio: 7,21
- e) Experiencia y conocimientos adquiridos  
Promedio: 7,92

**29. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de estas capacidades valora usted en un líder**

**a) Gestionar el cambio, esbozando visiones claras y motivadoras**

Promedio: 8,08

**b) Atrevimiento a diferenciar, evaluando y calificando a los empleados**

Promedio: 6,67

**c) Elevar las expectativas, mejorando el desempeño personal y grupal**

Promedio: 7,83

**d) Ser leal y generar confianza para con el equipo de trabajo**

Promedio: 8,63

**e) Saber delegar y fortalecer la capacidad de trabajo del equipo**

Promedio: 8,25

**f) Ser equitativo e incluyente, generando oportunidades para todos**

Promedio: 8,17

**g) :Dar las herramientas y la libertad para que cada uno haga su trabajo**

Promedio: 8,17

**h) Dar instrucciones simples y enfocadas, orientado hacia las tareas**

Promedio: 7,67

**30. Sus inquietudes son escuchadas por el responsable del área**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 5         |
| De Acuerdo               | 11        |
| Indiferente              | 6         |
| En Desacuerdo            | 1         |
| Totalmente en Desacuerdo | 1         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**31. El responsable del área toma decisiones con la participación de su equipo de trabajo**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 1         |
| De Acuerdo               | 9         |
| Indiferente              | 9         |
| En Desacuerdo            | 3         |
| Totalmente en Desacuerdo | 2         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**32. El responsable del área da feedback oportuno y mantiene informado al equipo de trabajo sobre los asuntos que afectan la realidad del área y de la organización**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 4         |
| De Acuerdo               | 11        |
| Indiferente              | 3         |
| En Desacuerdo            | 4         |
| Totalmente en Desacuerdo | 2         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**33. Considera que el responsable del área está enfocado en las necesidades personales de su equipo**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 1         |
| De Acuerdo               | 9         |
| Indiferente              | 7         |
| En Desacuerdo            | 4         |
| Totalmente en Desacuerdo | 3         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**34. Considera que el responsable del área está enfocado en la unión y en el crecimiento del grupo**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 1         |
| De Acuerdo               | 11        |
| Indiferente              | 6         |
| En Desacuerdo            | 4         |
| Totalmente en Desacuerdo | 2         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**35. Se siente coparticipe de los éxitos y fracasos de su área**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 5         |
| De Acuerdo               | 12        |
| Indiferente              | 4         |
| En Desacuerdo            | 1         |
| Totalmente en Desacuerdo | 2         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**36. Los líderes de la organización escuchan las iniciativas de mejoras propuestas por los empleados**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 0         |
| De Acuerdo               | 7         |
| Indiferente              | 11        |
| En Desacuerdo            | 5         |
| Totalmente en Desacuerdo | 1         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**37.****Los líderes de la organización aplican las iniciativas de mejoras propuestas por los empleados**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 0         |
| De Acuerdo               | 8         |
| Indiferente              | 12        |
| En Desacuerdo            | 3         |
| Totalmente en Desacuerdo | 1         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

**38. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, actualmente los líderes de su organización se orientan en:**

- a) **Gestionar el cambio, esbozando visiones claras y motivadoras**  
Promedio: 5,75
- b) **Atreverse a diferenciar, evaluando y calificando a los empleados**  
Promedio: 6,29
- c) **Elevar las expectativas, mejorando el desempeño personal y grupal**  
Promedio: 5,79
- d) **Ser leal y generar confianza para con el equipo de trabajo**  
Promedio: 5,75
- e) **Ser equitativo e incluyente, generando oportunidades para todos**  
Promedio: 5,38
- f) **Dar las herramientas y la libertad para que cada uno haga su trabajo**  
Promedio: 6,71
- g) **:Dar instrucciones simples y enfocadas, orientado hacia las tareas**  
Promedio: 6,54

**39. Considera que los líderes de la organización conducen la misma hacia el éxito**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 3         |
| De Acuerdo               | 10        |
| Indiferente              | 7         |
| En Desacuerdo            | 2         |
| Totalmente en Desacuerdo | 2         |
| <b>Total</b>             | <b>24</b> |

## **ANEXO VI: Resumen respuestas de encuesta a personal que trabaja o ha trabajado en procesos de reestructuración**

### **1. ¿Se desempeña en el área de RRHH, ya sea para una Cía. o por cuenta propia?**

No pertenezco al área de RRHH

### **2. Ha trabajado o trabaja actualmente en una compañía que ha pasado por un proceso de reestructuración y/o reducción de personal**

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| Trabajo Actualmente   | 41        |
| Trabajé anteriormente | 25        |
| <b>Total</b>          | <b>66</b> |

### **3. ¿A qué sector económico pertenece/pertenecía la compañía?**

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| Construcción          | 10        |
| Actividades Primarias | 4         |
| Manufactura           | 9         |
| Servicios             | 16        |
| Energía               | 5         |
| Comercio              | 9         |
| Otros                 | 13        |
| <b>Total</b>          | <b>66</b> |

### **4. ¿Cuán orgulloso se siente/sentía por trabajar en esa institución?**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 7         |
| De Acuerdo               | 36        |
| Indiferente              | 16        |
| En Desacuerdo            | 5         |
| Totalmente en Desacuerdo | 2         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

### **5. Recomendaría/hubiese recomendado a esa compañía como lugar para trabajar**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 7         |
| De Acuerdo               | 34        |
| Indiferente              | 13        |
| En Desacuerdo            | 9         |
| Totalmente en Desacuerdo | 3         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

### **6. Se sentía realizado por su trabajo antes del proceso de reestructuración**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 11        |
| De Acuerdo               | 37        |
| Indiferente              | 9         |
| En Desacuerdo            | 9         |
| Totalmente en Desacuerdo | 0         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**7. Su trabajo era valorizado por la compañía**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 13        |
| De Acuerdo               | 31        |
| Indiferente              | 18        |
| En Desacuerdo            | 4         |
| Totalmente en Desacuerdo | 0         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**8. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de estas variables lo motivaban a usted antes del proceso de reestructuración:**

- a) **Autonomía de trabajo**  
Promedio: 8,06
- b) **Remuneración**  
Promedio: 7,08
- c) **Beneficios no remunerativos**  
Promedio: 6,14
- d) **Equidad entre el trabajo realizado y el beneficio obtenido**  
Promedio: 6,44
- e) **Desafío por la responsabilidad asumida**  
Promedio: 7,89
- f) **Condiciones y ambiente de trabajo, infraestructura**  
Promedio: 7,41
- g) **Éxito personal**  
Promedio: 7,52
- h) **Crecimiento y desarrollo profesional**  
Promedio: 7,92
- i) **Reconocimiento**  
Promedio: 7,06
- j) **Autoridad del puesto - poder de decisión**  
Promedio: 6,70
- k) **Relación con su equipo de trabajo**  
Promedio: 7,89
- l) **La necesidad de conservar el puesto de trabajo**  
Promedio: 5,94

**9. Considera que la Cía. ejecutaba adecuadas acciones de motivación para sus empleados antes del proceso de reestructuración**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 12        |
| Indiferente              | 19        |
| En Desacuerdo            | 26        |
| Totalmente en Desacuerdo | 7         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**10. Se sentía satisfecho con el nivel de motivación que le presentaba su trabajo antes del proceso**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 4         |
| De Acuerdo               | 26        |
| Indiferente              | 17        |
| En Desacuerdo            | 15        |
| Totalmente en Desacuerdo | 4         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**11. Existían adecuados programas de capacitación dentro de su compañía antes del proceso**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 6         |
| De Acuerdo               | 18        |
| Indiferente              | 8         |
| En Desacuerdo            | 25        |
| Totalmente en Desacuerdo | 9         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**12. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de estas variables eran consideradas dentro de los programas de capacitación por la Cía. antes del proceso:****a) Profundización de capacidades técnicas / profesionales adquiridas**

Promedio: 5,30

**b) Adquisición de nuevas capacidades técnicas / profesionales**

Promedio: 5,20

**c) Liderazgo y manejo de equipos de trabajo**

Promedio: 5,12

**d) Motivación**

Promedio: 4,65

**e) Habilidades interpersonales**

Promedio: 5,12

**f) Desarrollo de capacidades gerenciales**

Promedio: 4,73

**13. Existían adecuados programas de planes de carrera para los empleados antes del proceso**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 4         |
| De Acuerdo               | 12        |
| Indiferente              | 17        |
| En Desacuerdo            | 27        |
| Totalmente en Desacuerdo | 6         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**14. Considera que la Cía. poseía un adecuado programa de retención de empleados antes del proceso**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 11        |
| Indiferente              | 20        |
| En Desacuerdo            | 27        |
| Totalmente en Desacuerdo | 6         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**15. Poseía la Cía. un adecuado programa de evaluación de performance/reconocimiento antes del proceso**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 4         |
| De Acuerdo               | 25        |
| Indiferente              | 17        |
| En Desacuerdo            | 15        |
| Totalmente en Desacuerdo | 5         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**16. La Cía. poseía un adecuado programa de identificación/desarrollo de futuros líderes antes del proceso**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 3         |
| De Acuerdo               | 14        |
| Indiferente              | 21        |
| En Desacuerdo            | 24        |
| Totalmente en Desacuerdo | 4         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**17. El departamento de RRHH estaba preparado para llevar adelante el proceso de reestructuración**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 1         |
| De Acuerdo               | 12        |
| Indiferente              | 19        |
| En Desacuerdo            | 24        |
| Totalmente en Desacuerdo | 10        |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**18. Sus inquietudes fueron escuchadas por el departamento de RRHH durante el proceso**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 0         |
| De Acuerdo               | 13        |
| Indiferente              | 29        |
| En Desacuerdo            | 21        |
| Totalmente en Desacuerdo | 3         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**19. Desde RRHH lo apoyaron durante el proceso de reestructuración**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 1         |
| De Acuerdo               | 17        |
| Indiferente              | 25        |
| En Desacuerdo            | 19        |
| Totalmente en Desacuerdo | 4         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**20.****Durante el proceso de reestructuración, sus inquietudes fueron escuchadas por su superior**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 6         |
| De Acuerdo               | 33        |
| Indiferente              | 22        |
| En Desacuerdo            | 3         |
| Totalmente en Desacuerdo | 2         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**21. El responsable del área dio feedback oportuno y mantuvo informado al equipo de trabajo sobre los asuntos que afectaban la realidad del área y de la organización**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 4         |
| De Acuerdo               | 22        |
| Indiferente              | 18        |
| En Desacuerdo            | 16        |
| Totalmente en Desacuerdo | 6         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**22. Sus inquietudes fueron escuchadas por la dirección de la Cía. durante el proceso**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 3         |
| De Acuerdo               | 18        |
| Indiferente              | 26        |
| En Desacuerdo            | 12        |
| Totalmente en Desacuerdo | 7         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**23. Los líderes de la organización escucharon iniciativas de mejoras propuestas por los empleados**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 4         |
| De Acuerdo               | 14        |
| Indiferente              | 15        |
| En Desacuerdo            | 22        |
| Totalmente en Desacuerdo | 11        |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**24. La dirección de la Cía. se encontraba preparada para llevar adelante el proceso de reestructuración**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 0         |
| De Acuerdo               | 21        |
| Indiferente              | 19        |
| En Desacuerdo            | 19        |
| Totalmente en Desacuerdo | 7         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**25. Estuvo oportunamente informado respecto de los cambios que estaba efectuando su Cía.**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 23        |
| Indiferente              | 15        |
| En Desacuerdo            | 18        |
| Totalmente en Desacuerdo | 8         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**26. Fue un proceso integral, contemplando tanto las necesidades de la Cía. como las de los empleados**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 0         |
| De Acuerdo               | 12        |
| Indiferente              | 14        |
| En Desacuerdo            | 31        |
| Totalmente en Desacuerdo | 9         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**27. Durante el proceso, la decisión de continuidad o no para cada empleado fue realizada bajo condiciones similares, evitándose favoritismos y/o amiguismos**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 3         |
| De Acuerdo               | 24        |
| Indiferente              | 15        |
| En Desacuerdo            | 18        |
| Totalmente en Desacuerdo | 6         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**28. Adicionalmente al proceso de desvinculaciones, se ofreció al personal oportunidades de retiro voluntario**

|              |           |
|--------------|-----------|
| Si           | 29        |
| No           | 37        |
| <b>Total</b> | <b>66</b> |

**29. La compañía identificó personas que quería conservar y llevo adelante políticas de retención para hacerlo posible**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 3         |
| De Acuerdo               | 24        |
| Indiferente              | 22        |
| En Desacuerdo            | 13        |
| Totalmente en Desacuerdo | 4         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**30. Se sentía estresado con la situación que transitaba la Cía. durante el proceso**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 17        |
| De Acuerdo               | 24        |
| Indiferente              | 13        |
| En Desacuerdo            | 11        |
| Totalmente en Desacuerdo | 1         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**31. Existieron posibilidades de ocupar un nuevo puesto durante el proceso**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 4         |
| De Acuerdo               | 23        |
| Indiferente              | 15        |
| En Desacuerdo            | 16        |
| Totalmente en Desacuerdo | 8         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**32. Consideraba que su salario estaba bien remunerado durante el proceso**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 4         |
| De Acuerdo               | 21        |
| Indiferente              | 15        |
| En Desacuerdo            | 21        |
| Totalmente en Desacuerdo | 5         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**33. Consideraba que su salario estaba en concordancia con la realidad económica de la organización**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 3         |
| De Acuerdo               | 30        |
| Indiferente              | 11        |
| En Desacuerdo            | 19        |
| Totalmente en Desacuerdo | 3         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

### 34. Los beneficios no remunerativos (por ej. capacitación, idiomas, desc. corporativos) durante el proceso

|                |           |
|----------------|-----------|
| Aumentaron     | 3         |
| Disminuyeron   | 33        |
| Se mantuvieron | 16        |
| Se eliminaron  | 14        |
| <b>Total</b>   | <b>66</b> |

### 35. Se sentía motivado durante el proceso

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 13        |
| Indiferente              | 22        |
| En Desacuerdo            | 20        |
| Totalmente en Desacuerdo | 9         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

### 36. Se realizaron políticas de motivación durante el proceso

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 2         |
| De Acuerdo               | 7         |
| Indiferente              | 18        |
| En Desacuerdo            | 30        |
| Totalmente en Desacuerdo | 9         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

### 37. ¿Cuáles de estas variables lo motivaban durante el proceso?

|                                                      |            |        |
|------------------------------------------------------|------------|--------|
| Autonomía en su trabajo                              | 41         | 15,30% |
| Autoridad del puesto de trabajo, poder de decisión   | 9          | 3,36%  |
| Beneficios no remunerativos                          | 12         | 4,48%  |
| Condiciones y ambiente de trabajo, infraestructura   | 18         | 6,72%  |
| Crecimiento y desarrollo profesional                 | 35         | 13,06% |
| Desafío por la responsabilidad asumida               | 32         | 11,94% |
| Equidad entre trabajo realizado y beneficio obtenido | 12         | 4,48%  |
| Éxito personal                                       | 21         | 7,84%  |
| Necesidad de conservar el puesto de trabajo          | 19         | 7,09%  |
| Reconocimiento                                       | 14         | 5,22%  |
| Relación con su equipo de trabajo                    | 32         | 11,94% |
| Remuneración                                         | 23         | 8,58%  |
| <b>Total</b>                                         | <b>268</b> |        |

**38. Durante el proceso de cambio, los líderes de la Cía. supieron crear una nueva visión de negocios exitosa y la supieron transmitir**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 1         |
| De Acuerdo               | 14        |
| Indiferente              | 21        |
| En Desacuerdo            | 21        |
| Totalmente en Desacuerdo | 9         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**39. Durante el cambio, la Cía. supo desarrollar los procesos administrativos y la estructura organizacional adecuada para lograr el éxito**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 1         |
| De Acuerdo               | 19        |
| Indiferente              | 22        |
| En Desacuerdo            | 16        |
| Totalmente en Desacuerdo | 8         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |

**40. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de estas variables lo motivan actualmente en su trabajo:**

- a) **Autonomía en su trabajo**  
Promedio: 8,27
- b) **Remuneración**  
Promedio: 7,03
- c) **Beneficios no remunerativos**  
Promedio: 6,29
- d) **Equidad entre trabajo realizado y beneficio obtenido**  
Promedio: 6,35
- e) **Desafío por la responsabilidad asumida**  
Promedio: 7,29
- f) **Condiciones y ambiente de trabajo, infraestructura**  
Promedio: 7,27
- g) **Éxito personal**  
Promedio: 7,48
- h) **Crecimiento y desarrollo profesional**  
Promedio: 7,59
- i) **Reconocimiento**  
Promedio: 6,79
- j) **Autoridad del puesto - poder de decisión**  
Promedio: 6,80
- k) **Relación con su equipo de trabajo**  
Promedio: 8,00
- l) **La necesidad de conservar el puesto de trabajo]**  
Promedio: 6,44

**41. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de estas variables SON IMPORTANTES PARA USTED al momento de participar en un programa de capacitación:**

- a) **Profundización de capacidades técnicas / profesionales ya adquiridas**  
Promedio: 7,85
- b) **Adquisición de nuevas capacidades técnicas / profesionales**  
Promedio: 8,64
- c) **Liderazgo y manejo de equipos de trabajo**  
Promedio: 8,48
- d) **Motivación**  
Promedio: 8,11
- e) **Habilidades interpersonales**  
Promedio: 8,12
- f) **Desarrollo de capacidades gerenciales**  
Promedio: 8,59

**42. Usted prefiere un líder:**

|              |           |
|--------------|-----------|
| Democrático  | 54        |
| Liberal      | 11        |
| Autocrático  | 1         |
| <b>Total</b> | <b>66</b> |

**43. Usted prefiere un estilo de liderazgo:**

|              |           |
|--------------|-----------|
| Coaching     | 24        |
| Democrático  | 14        |
| Timonel      | 13        |
| Visionario   | 11        |
| Afiliativo   | 4         |
| <b>Total</b> | <b>66</b> |

**44. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, para usted la capacidad de conducción de los líderes surge de:**

- a) **La autoridad del puesto para establecer lo que hay que hacer**  
Promedio: 5,98
- b) **La capacidad para premiar al personal que supera las expectativas**  
Promedio: 7,00
- c) **La capacidad para sancionar a quien no cumple con sus obligaciones**  
Promedio: 5,53
- d) **Características personales que atraen a otros**  
Promedio: 7,62
- e) **Experiencia y conocimientos adquiridos**  
Promedio: 8,53

**45. Siendo 1 el mínimo y 10 el máximo, cuáles de estas capacidades valora usted en un líder:**

- a) **Gestionar el cambio, esbozando visiones claras y motivadoras**  
Promedio: 8,44
- b) **Atrevimiento a diferenciar, evaluando y calificando a los empleados**  
Promedio: 7,48
- c) **Elevar las expectativas, mejorando el desempeño personal y grupal**  
Promedio: 8,35
- d) **Ser leal y generar confianza para con el equipo de trabajo**  
Promedio: 8,77
- e) **Saber delegar y fortalecer la capacidad de trabajo del equipo**  
Promedio: 8,83
- f) **Ser equitativo e incluyente, generando oportunidades para todos**  
Promedio: 8,23
- g) **Dar las herramientas y la libertad para que cada uno haga su trabajo**  
Promedio: 8,35
- h) **Dar instrucciones simples y enfocadas – Orientarse hacia las tareas**  
Promedio: 8,15
- i) **Proteger a sus seguidores física y emocionalmente**  
Promedio: 7,56

**46. Considera que los líderes de la organización conducen la misma hacia el éxito**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Totalmente de Acuerdo    | 15        |
| De Acuerdo               | 28        |
| Indiferente              | 10        |
| En Desacuerdo            | 11        |
| Totalmente en Desacuerdo | 2         |
| <b>Total</b>             | <b>66</b> |