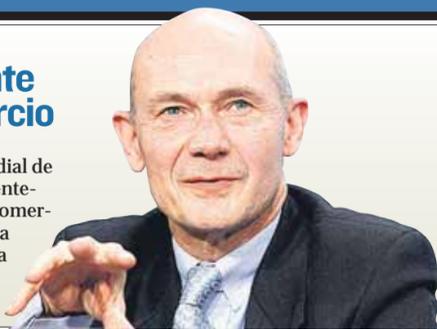


BCE espera recuperación paulatina de la Eurozona

El Banco Central Europeo (BCE) espera este año una recuperación paulatina en la Eurozona, destacó la entidad en su último informe mensual. "Diferentes indicadores de la coyuntura económica se fueron estabilizando paulatinamente, aunque a un nivel bajo", indica el texto del organismo presidido por Mario Draghi.

Lamy es "prudentemente pesimista" sobre comercio

El director general de la Organización Mundial de Comercio, Pascal Lamy, dijo ayer ser "prudentemente pesimista" con las perspectivas del comercio mundial en 2013, un año que se presenta "medianamente bien". Desde que empezó la crisis en 2008, el proteccionismo perjudicó en 2% o 3% el comercio mundial", añadió.



95,56

Dólares fue el precio de cierre del petróleo en Nueva York terminando en ligera alza por posible mayor demanda.

EMPLEADOS SE QUEJAN DE FALTA DE LIDERAZGO Y OBJETIVOS EN EMPRESAS

Clima laboral. Firmas lo miden para retener talentos y mejorar su reputación

■ MARCELA DOBAL

Para retener al personal clave y mejorar la reputación, se generalizó el interés de empresas por medir el clima laboral. Los resultados en general arrojan disconformidad con los jefes, la comunicación de objetivos y las posibilidades de desarrollo.

A raíz del bajo desempleo, que dificulta el reclutamiento de trabajadores y generó una mayor rotación de personal, la opinión de los empleados es cada vez más valiosa para los departamentos de recursos humanos de las empresas. El fin último es retener a los talentos y mejorar la cultura organizacional.

Las encuestas de clima laboral, que alguna vez fueron solo una herramienta a la que echaban mano empresas internacionales, los últimos años han ganado terreno en las empresas locales, aseguraron a El País expertos de cinco consultoras de recursos humanos.

La clave es identificar con la mayor exactitud posible qué tan a gusto se sienten los trabajadores de la empresa para luego definir qué se está haciendo bien y qué puede ser necesario corregir. Aunque algunas compañías optan por focalizarse en algún área que sea de su especial interés, lo óptimo es realizar la encuesta desde el gerente hasta el cadete. "La convocatoria a participar al 100% de los empleados tiene un mensaje en sí mismo: interesa la participación y opinión de todos. Pero la participación es voluntaria, por tanto, es poco probable alcanzar el 100% de las respuestas", indicó Laura Abella, de PwC.

El formato de las encuestas suele ser electrónico y se garantiza la confidencialidad y libertad con el anonimato. Si bien las disconformidades que afloran son tan variadas como empresas existen, hay varios puntos que suelen ser compartidos.

LIDERAZGO Y OBJETIVOS. En las encuestas de clima laboral muchas veces los empleados "aprovechan para tirarle de las orejas a sus jefes" y expresarse sobre "el tipo de liderazgo" que perciben en la empresa, señaló Federico Muttoni, de Advice. Añadió que "muchas personas pueden estar contentas con su trabajo pero sienten que tienen un jefe que no las ayuda a desarrollarse o que las está perjudicando".

Como son anónimas y son el canal que se les brinda para hacerlo, las encuestas en general revelan que los empleados uruguayos tienen una visión crítica sobre los líderes, sostuvo Neker de la Llana, de Manpower. "Hay una expectativa alta y exigente



Jefes. Su falta de claridad para transmitir objetivos a los empleados es uno de los principales motivos de insatisfacción.

sobre lo que éstos tienen ser y hacer. Esto se asocia también con un cierto carácter paternalista, donde se esperan todas las soluciones del jefe", afirmó.

No todas las críticas al jefe se atribuyen a la mala voluntad del trabajador. Federico Kuzel, de KPMG, sostuvo que muchas veces se le pide proactividad a los empleados pero los objetivos no se expresan de forma clara. "Es muy difícil tener iniciativa si no se sabe cuál es el rumbo", señaló.

A su juicio, las mayores insatisfacciones suelen darse en torno al tratamiento de la comunicación en la empresa y a la claridad de objetivos y seguir. Ese desconocimiento puede desembocar en la duplicación de esfuerzos, por lo que es importante corregirlo cuando se detecta, aseguró.

José Luis O'Neil, de Ascénde, añadió que es común que los empleados perciban fallas en la comunicación de los líderes de la organización que repercutan en problemas de ecuanimidad, integridad y respeto.

CARRERA Y SALARIO. Muchas veces el empleado cuenta con posibilidades de desarrollarse

Respuestas: Interesa desde lo que piensa el gerente hasta el cadete y se brinda anonimato.

en una empresa pero nunca se conversa el tema con él. Esto genera problemas, porque cuando plantea su renuncia se le ofrece "el oro y el moro" para que permanezca en la empresa, dijo Kuzel. Esto "en muchos casos es visto tanto por él como por el resto de manera ambigua, ya que se tuvo que llegar a esta situación para que se diera el ofrecimiento y no se visualiza como un reconocimiento".

Otro denominador común en los resultados de encuestas de clima laboral es la disconformidad con el salario percibido. "Nadie quiere decir que está muy bien pago porque si no la empresa pensará que está pasando algo", dijo Muttoni.

De la Llana coincidió en que "es común encontrar niveles de insatisfacción altos en relación al área de compensaciones y beneficios", pero advirtió que "muchas veces las personas traducen su malestar en términos de dinero", pero que existen organizaciones con "salarios altos que tienen niveles bajos de satisfacción y compromiso".

Kuzel, añadió que los empleados suelen mostrar "insatisfacción frente a las inequidades", es decir, cuando perciben que cargos con características muy similares perciben remuneraciones muy diversas. "En empresas nacionales en muchos casos sucede cuando no existen criterios de remuneraciones claros y posibles de argumentar con facilidad", explicó el experto.

Resultados requieren un plan de acción

■ De poco sirve realizar una encuesta de clima laboral si detrás no existe una intención de usar sus resultados para elaborar un plan de mejora de la empresa, sostienen los expertos en recursos humanos.

Las empresas que buscan medir el clima laboral son de diversos tamaños. Laura Abella, de PwC, informó que la consultora tiene experiencia en esta área con organizaciones que tienen "desde 25 empleados hasta más de 700", ya que "consultan todo tipo de empresas".

El principal desafío en todos los casos es interpretar los resultados obtenidos, aseguró Federico Muttoni, de Advice. "La encuesta no tiene ningún valor si uno con los datos que obtiene no hace algo. El valor está en tomar datos, aceptarlos y digerir esa información, tamizarlos también y así establecer puntos críticos donde la empresa debe enfocarse", dijo.

Neker de la Llana, de Manpower, coincidió en que "muchas organizaciones realizan encuestas, pero tienen dificultades para interpretarlas, para desarrollar e implementar luego lo más importante: un plan de acción que genere

los cambios necesarios".

El experto explicó que sobre la base de ese insumo puede trazarse un camino de trabajo para "incrementar el compromiso, productividad y satisfacción de los empleados".

Cuando surgen resultados negativos, es común que los altos directivos adopten una postura defensiva y cuestionen las opiniones de los empleados sobre la empresa, sosteniendo que "son percepciones y no lo que realmente es", afirmó Federico Kuzel, de KPMG. "Este tema es fundamental ya que al fin y al cabo lo que importa es lo que la gente piensa, esa es su realidad y lo que genera actitudes y conductas que facilitan u obstaculizan la obtención de resultados de la empresa", remarcó el experto.

En cambio, Kuzel afirmó que cuando la empresa está realizando objetivamente acciones que muestran una óptica diversa a la obtenida en la encuesta, como puede ocurrir en el aspecto salarial, "se tendrá que trabajar mucho en la comunicación y realizar acciones que muestran que no existen inequidades.

Se retomó la fuga de dólares en Argentina

■ En ocho días se fueron tantos como en noviembre

■ El retiro de depósitos en dólares de los bancos argentinos se aceleró en los primeros días de 2013, según datos que maneja el diario Clarín. Sólo en ocho sesiones del mercado cambiario salieron US\$ 158 millones, cifra idéntica a lo retirado del sistema financiero durante todo el mes de noviembre, según datos aportados por el Banco Central de la República Argentina (BCRA).

Según Clarín, en el primer mes del año la tendencia a la fuga de depósitos se reactivó luego de que en diciembre la cantidad de los dólares en los bancos creciera en US\$ 232 millones, sobre todo, por el pago de aguinaldos.

Por los controles para la compra de dólares implementados por el gobierno, 1 de cada 4 dólares que estaban en los bancos salieron del circuito formal en 2012. El 28 de diciembre de 2011 había US\$ 13.306 millones depositados en los bancos, el 24 de octubre alcanzó el piso de US\$ 8.860 millones y cerró 2012 en US\$ 9.764 millones. Esta sangría se detuvo en diciembre, por el pago del cupón PBI y porque algunos contribuyentes decidieron volver a colocar sus



Blue en alza.

ahorros en los bancos para no tener que pagar el Impuesto a los Bienes Personales por esas divisas que antes estaban debajo del colchón.

A todo esto, el dólar paralelo (denominado blue) cerró la semana a \$ 7,48, frente los \$ 7,51 del jueves, aunque con una suba de 3 centavos respecto del piso de \$ 7,45 que tocó al mediodía del viernes.

De todos modos, desde el 1° de este mes el avance ya asciende a 64 centavos, con una brecha del 50% respecto del billete oficial, que ayer afrontó una jornada tranquila, con pocas operaciones y compras de US\$ 40 millones por parte del Banco Central, según datos que maneja el diario La Nación.

De la mano de este día calmo para el mercado negro, también hubo poco movimiento en el formal, que cerró a \$ 4,95, a tono con lo que ocurrió el resto de la semana.

LOS PRINCIPALES ASPECTOS QUE SE SONDEAN

► Al diseñar las encuestas de clima laboral, las consultoras consideran una amplia variedad de aspectos sobre los que es necesario recabar la opinión de los empleados.

► Una de las dimensiones más importantes es la satisfacción, que se refleja en

la actitud hacia el trabajo asignado, las relaciones con el entorno, la estabilidad y la conformidad con las políticas, explica Neker de la Llana (de Manpower). También se consulta sobre conformidad con la remuneración y otros beneficios, así como el equilibrio entre vida personal y laboral.

► El compromiso es otro aspecto que se intenta medir, indagando por ejemplo sobre la vinculación afectiva, la identificación con los objetivos y el interés en continuar en la empresa.

► Para sondear sobre la motivación de los empleados, se les consulta sobre

si se sienten reconocidos, si sienten que tienen posibilidad de desarrollarse, si gozan de autonomía y si perciben claridad en los objetivos de la compañía.

► Además, se incluyen preguntas para medir el liderazgo de mandos medios y gerentes, vinculados a la

confianza, idoneidad, manejo de conflictos, honestidad y el reconocimiento que otorgan a empleados.

► En cuanto a la comunicación, se consulta sobre cómo perciben que funciona entre pares, entre áreas y entre distintos niveles jerárquicos.

► Otras dimensiones que se incluyen en la encuesta están vinculadas al desempeño y proceder de la organización, como la solidez económica financiera, la colaboración con la comunidad, así como los valores éticos y profesionales, indicó José Luis O'Neil (de Ascénde).