

R



S

1^a Serie de Casos Académicos de RSE

E

Esta es una publicación conjunta de:



Con el Auspicio de:



PRIMERA SERIE DE CASOS
ACADEMICOS DE RSE

Todos los Derechos Reservados
Su reproducción es permitida con
autorización previa de Acción RSE
y Universidad Adolfo Ibañez

MAYO 2004

ACCION RSE
Vitacura 2808, oficina 901
Tel: 435.0135
Fax: 435.0052

El hombre y la sociedad en general están sufriendo profundos cambios de paradigmas: por un lado se piden jornadas de trabajo más reducidas, pero por otro lado se piden más y mejores productos; se pide la satisfacción de la demanda energética, pero por otro hay un surgimiento de una nueva conciencia ecológica que hace replantearse algunos proyectos; algunas empresas creen satisfacer necesidades de un consumidor de características más bien pasivas, pero el consumidor actual está cada día más preparado, exigente y consciente de sus derechos; muchas empresas compiten a muerte, donde una gana y la otra pierde, pero actualmente varias empresas se han dado cuenta que cooperando en temas de interés común pueden ganar aún más; algunas empresas recompensan solamente a través de dinero, pero muchos empleados prefieren la calidad de vida y están dispuestos a renunciar, parcialmente, al dinero a cambio de obtener otros beneficios.

Ejemplos hay muchos, pero el efecto final de todos esos cambios paradigmáticos es que el ejercicio de la administración no puede ser aislado, no se administra en el vacío, sino que se hace en un entorno en el cual organizaciones e individuos están en una constante interacción mutua, y por ende se desarrollan lazos de dependencia como nunca antes habíamos visto en la historia. Poder identificar, comprender y satisfacer a todos los grupos de interés es un imperativo ético y estratégico para el administrador moderno, por cuanto de ello dependerá la supervivencia de la empresa que tenga a su cargo.

Consciente de esto, Acción RSE viene desarrollando una intensa labor en nuevos ámbitos de sensibilización de la responsabilidad social empresarial (RSE), que tiene por objeto instruir al mundo universitario sobre las diferentes instancias o formas de ejecución de la RSE. Y es que no es posible convencer a los actuales gerentes de empresas respecto de los beneficios y ventajas de esta herramienta de gestión, si paralelamente no se elaboran iniciativas de largo plazo que contribuyan a formar a las nuevas generaciones en la implementación y comprensión de esta temática. Acción RSE ha comprendido que las universidades -como centros de conocimiento y formación intelectual- son la mejor plataforma para sembrar y cultivar las bases de la responsabilidad social. Solo así, este concepto se transmitirá de generación en generación y logrará impregnarse definitivamente en nuestra cultura tal y como lo ha hecho en otros lugares del mundo.

Por su parte, la Escuela de Negocios de Valparaíso de la Universidad Adolfo Ibáñez, debido a los principios y valores que sustenta, combinados a la experiencia acumulada a través de 50 años dedicados a la educación de negocios en Chile, está convencida de que en la realidad empresarial actual, la RSE se ha

transformado en la visión de negocios que en estos momentos responde al nuevo escenario mundial y ha comprendido que la inclusión de estos temas en la sala de clases en los diversos cursos y programas que ofrece -así como en investigación asociada al tema- permite a sus alumnos entender la real función técnica y social que la administración cumple.

De esta manera, el interés por formar profesionales con un sentido social, ha llevado a la Universidad Adolfo Ibáñez y a Acción RSE a concretar una alianza estratégica con el objeto de desarrollar la RSE desde el punto de vista académico y realizar un aporte no sólo a los estudiantes de esa casa de estudios, sino que a todos los alumnos de instituciones de educación superior. Concretamente, hemos acordado construir los primeros casos de estudio de responsabilidad social que, basados en la experiencia de empresas, abrirán las puertas del debate académico respecto al tema.

Se trata de cuatro casos académicos del más alto nivel, que revelan cómo Tecsa, Aconcagua, AES Gener y Córpora Tres Montes implementaron innovadoras iniciativas de RSE y optaron por emprender decisiones de negocios de alto impacto en el área de medioambiente, calidad de vida laboral, compromiso con la comunidad y comercialización y marketing responsable.

Estos casos contribuyen a que los alumnos logren el aprendizaje a través de una herramienta activa de enseñanza, debido a que están analizando una situación real, tal como le tocó vivirla a la empresa. Pero no sólo eso, sino que la metodología se basa en la participación en clases, a través de la preparación individual que el alumno realiza previamente del caso y su posterior discusión en clases. Para lo anterior, cada caso cuenta con una pequeña guía para el profesor (no incluida en esta publicación por ser de acceso restringido sólo para académicos), que facilita el uso de este material y permite una efectiva dirección de la discusión.

El aporte de este documento se amplía además a todas las universidades e institutos profesionales del país, los que podrán hacer uso de esta herramienta gratuitamente.

Agradecemos a las empresas que nos abrieron sus puertas y entregaron toda la información necesaria para la realización de cada caso. Su aporte fue fundamental para ayudarnos a entregar a los alumnos una aproximación eficaz al “mundo real” de los negocios, donde la RSE es protagonista.

Asimismo agradecemos a Chiletabacos, Gerdau Aza y People & Partners por el auspicio de este documento.

Enrique Ostalé
Decano Escuela de Negocios
Universidad Adolfo Ibáñez

Javier Irarrázaval
Presidente
Acción RSE

Caso Aconcagua S.A.

CASO ACONCAGUA S.A.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

CALIDAD DE VIDA LABORAL

El “Mes de la Alegría” que se realizó en Agosto del 2002 estaba concluyendo al interior de la empresa. Se habían llevado a cabo una serie de actividades tendientes a acercar a los empleados de la compañía, en las cuales Aníbal Montero - Gerente General y socio de Constructora Aconcagua S.A. - había participado con gran entusiasmo. Pese al convencimiento que él tenía de que la buena calidad de sus productos estaba en directa relación con la calidad de vida laboral al interior de la empresa, no podía dejar de estar preocupado porque algunos indicadores en el nivel obrero no eran los que esperaba.

La empresa

En 1980 nace Constructora Aconcagua Ltda. Después de un comienzo no sin dificultades por la crisis económica que sufrió el país en el año 83', la empresa logra su primer gran proyecto en 1984 en la comuna de Puente Alto, donde construye un total de 3.100 viviendas pertenecientes al proyecto “Los Prados I, II y III” y “Los Nuevos Prados”. Tres años más tarde se construyó el “Conjunto El Alba”, que consistía en 1.920 bungalows más colegio, que aportaron un nuevo concepto en viviendas. En 1987 destaca el remate de los ex terrenos universitarios de San Joaquín, transformando la excavación para la elipse del estadio en el conjunto residencial “Parque Universitario”, que contó con 1.000 viviendas, representando una venta de 46 millones de dólares. De este modo, poco a poco, la empresa fue ganando experiencia y aplicando nuevas tecnologías en términos de industrializar y racionalizar la construcción de viviendas, de modo de ir entregando un producto final que satisficiera realmente las necesidades de las familias. Ya en 1991, la empresa ofrece un nuevo concepto de barrio en la comuna de Puente Alto, con el comienzo del proyecto “Parque San Francisco”, donde se construyeron 3.597 viviendas de todos los tipos - casas de uno o dos pisos, aisladas o pareadas, en condominios o barrios abiertos - , equipadas con Centros Comerciales, Colegio, Iglesia y un Club House animado por una administración de connotados deportistas. La empresa logró convertir el proyecto en el más demandado de ese segmento en la comuna.

Dada la consolidación de las actividades, la empresa pensó en extender sus operaciones más allá de la Región Metropolitana, y es así como en 1992 creó y construyó “Las Tacas”, el primer complejo turístico de alto nivel en el Pacífico Sur, el cual se ubica unos 20 Kms. al sur de la ciudad de Coquimbo, en la Cuarta Región del país. Del mismo modo, en 1997 la empresa comenzó la construcción de la nueva ciudad de “Curauma” a quince minutos de Valparaíso y Viña del Mar, con sus conjuntos “Villa Fundadores” y “Claros del Bosque”. En este proyecto no sólo se conjugó la visión de construcción de viviendas, sino que también la visión de construir todo un concepto nuevo en asentamientos urbanos. De este modo,

Este caso ha sido preparado por el Profesor Pablo A. Rodrigo R., con la ayuda de su asistente de investigación Pablo Olguín V., como base para un análisis en clase y no para ilustrar el manejo eficiente o ineficiente de una situación administrativa.

Los casos de la serie de Responsabilidad Social Empresarial preparados por el Profesor Rodrigo son propiedad de la Escuela de Negocios de Valparaíso, Universidad Adolfo Ibáñez y de Acción Empresarial. Todos los derechos de esta publicación están reservados. En caso de requerir manual docente, por favor comunicarse directamente con el profesor (prodrigo@uai.cl).

en ese proyecto, la empresa ha construido hasta el momento viviendas de seis tipos, en un entorno natural con club house, restorán, piscina, multicanchas, centro comercial y de servicios, colegio para 2000 alumnos, además de otras comodidades que permitan el desarrollo integral de la familia que ahí vive.

Es así como la empresa definió su nicho de mercado como el de las viviendas de 900 a 5.000 UF, tanto en la Región Metropolitana como fuera de ella. En estos momentos, los principales proyectos que la empresa ha estado ejecutando en la Región Metropolitana son:

1. **“Arq viva”:** exclusivo proyecto ubicado en la Comuna de Peñalolén, donde se han construido más de 411 casas de tres tipos, con precios entre las 3.200 y 4.300 UF, con metrajes entre 108 y 140 m².
2. **“Faldeos de la Viña”:** ubicado en la comuna de Puente Alto, contempla 1.300 viviendas de cinco modelos entre 67 y 92 m², con una valor que va desde las 1.450 a 2.000 UF
3. **“Ciudad del Este”:** ubicado también en Puente Alto, considera 110 hectáreas para 4.000 viviendas en un concepto de barrio completo que incluye colegio, iglesia, centro comercial, club house, parque central, etc. Se han construido ya 650 viviendas entre cinco modelos de 74 a 140 m². Su rango de precios es de 1.820 a 2.850 UF.
4. **“Parque del Sol” y “Sol Poniente”:** ambos ubicados en la comuna de Maipú ubicados muy cerca uno del otro. El primero ofrece 3 modelos de casas entre 1.780 y 2.500 UF, entre 83 a 124 m². Sol Poniente amplía la oferta con tres tipos de casas entre 54 y 75 m², con un rango de precios entre 1.270 y 1.680 UF.
5. **San Francisco III:** son 1.234 casas pareadas y aisladas en loteos o condominios, ubicadas en Puente Alto, en el rango de precios de 900 a 1.480 UF y metrajes entre los 54 y 72 m².

Del mismo modo, la empresa ha mantenido diversos proyectos en regiones, a saber:

Antofagasta, con 70 Has. en desarrollo en los conjuntos:

1. **“San Marcos”:** son viviendas entre 968 y 1.630 UF, con seis modelos de casas, cuyos metrajes van entre los 54 y 99 m².
2. **“Kutulas”:** es un proyecto que contempla más de 564 viviendas, con cinco modelos de casas en condominio con metrajes entre los 73 y 140 m², en el rango de precios de 1.980 a 3.100 UF.

La Serena:

1. **“San Marino”:** ubicado en el sector de Peñuelas en Coquimbo, son 224 viviendas con metrajes entre los 73 y 109 m², en un rango de precios entre las 1.560 a 2.270 UF. Posee además un área recreacional con multicancha y sala multiuso.
2. **“Santa Margarita”:** contempla 3 modelos de casas de un piso también en el sector de Peñuelas en Coquimbo, con precios que van desde las 965 a 1.200 UF y metrajes desde los 52 a 67 m².

Quinta Región:

1. **“Fundadores”:** ubicado en la nueva ciudad de Curauma, son seis tipos de viviendas en un entorno natural, con precios desde las 1.200 a 2.750 UF y un tamaño de 56 a 123 m². El conjunto es una verdadera ciudad que cuenta con club house, centro comercial, colegio, movilización, multicanchas, etc.

2. **“Claros del Bosque”:** también ubicado en Curauma, corresponde a 120 casas estilo Californiano en dos modelos, que van desde los 108 a los 132 m², en un rango de precios que fluctúa entre las 3.100 y 3.700 UF.

La operación en esas distintas comunas y en todo proyecto, ha sido realizada siempre bajo la orientación general de la misión definida por la empresa de “Construyendo una nueva realidad”, que se inspira en la visión que tienen los dueños de la empresa de mejorar la calidad de vida de la familia a través sus productos. Esta misión corporativa ha sido complementada en la ejecución diaria de los proyectos a través de los valores corporativos de:

► **Calidad de Vida:** Ha sido plasmada en todas las operaciones de la empresa desde la aplicación de los más diversos estilos arquitectónicos de las casas, diseños interiores más confortables y adecuados a las necesidades de la familia, hasta urbanizaciones más amigables con la gente. Los barrios donde Aconcagua construye están rodeados de áreas verdes, hay zonas de esparcimiento y recreación, existiendo en ellas o en las cercanías colegios, centros médicos y comerciales

► **Compromiso con los clientes:** entregar una mejor calidad de vida significa también dar seguridad y confianza. La empresa ha desarrollado entonces un “Servicio al Cliente” donde se han solucionado todos los requerimientos después de la venta. Además, es la única empresa del mercado que desde 1995 ha otorgado una “Póliza de garantía de construcción total” a sus clientes por tres años adicionales a lo que la ley exige. La póliza, de carácter gratuito para los clientes, ha cubierto los ítems de estructuras, construcción, instalaciones, terminaciones, incendio, terremotos y fuerza mayor

► **Lealtad Interna:** que se entiende como el compromiso de los trabajadores para con sus jefes y de los ejecutivos con sus subordinados, lo que se ha plasmado a través de la política de “puertas abiertas” de la gerencia general y de las gerencias de área, donde cualquier trabajador puede ir a conversar todo tipo de problemas y encontrará una atención por parte de la administración superior de la empresa

► **Innovación:** a lo largo de su historia, la empresa ha invertido importantes sumas de dinero en innovación tecnológica, lo que le ha permitido construir viviendas con especial énfasis en aislamiento térmico y acústico, debido principalmente al uso de materiales como el hormigón celular - que permite significativos ahorros de energía -, ventanas de PVC, puertas metálicas y sellos en gradas y puertas. También se ha innovado en la creación del nuevo concepto de “barrio celular”.

Producto de lo anterior, en 1998 Aconcagua se transformó en la primera constructora chilena en cumplir con los estándares internacionales de aislamiento térmico bajo el concepto de vivienda “energitérmica”. De esta forma, en el año 2000, la Pontificia Universidad Católica de Chile certificó con el sello energitérmico de la Dirección de Extensión en Construcción (DECON) la calidad de las viviendas construidas. Además, en el año 2001, la Cámara Chilena de la Construcción otorgó por primera vez en su historia de 50 años el “Premio a la Calidad”, recayendo en Aconcagua S.A. (ver anexo 1).

El compromiso de la compañía con la calidad también se ha visto reflejado en el servicio post - venta, puesto que a cada propietario se le entrega un programa anual de mantención de la casa (ver anexo 2) - al más puro estilo de un automóvil -, donde se especifica mes por mes lo mínimo que se debe hacer con la casa para mantenerla operativa al 100%. Al

respecto, este plan de mantención programada ha servido también de estándar a la empresa para solucionar conflictos que se han producido por reclamos a la póliza de garantía que todas las viviendas de Aconcagua tienen. Este plan programado está inserto en el programa de garantía, donde se explican una serie de conceptos y dudas que pudieran aparecer al propietario en los primeros meses de uso de su casa nueva. Por otra parte, la exigencia de calidad es vertical, en el sentido que la empresa exige a sus propios proveedores la misma calidad que como constructora ofrece en sus obras, de modo de lograr calidad total en la vivienda.

Pese a la calidad de las viviendas, la fuerte competencia que ha existido, además del fuerte poder negociador que han adquirido en los últimos años los clientes gracias a nuevas leyes y organizaciones de defensa del consumidor, han hecho que el ambiente en el cual se ha desarrollado el negocio de la construcción de viviendas sea bastante inestable, pudiendo un mal comentario, disminuir enormemente las ventas de la empresa. De hecho las ventas se han realizado en un 50% por la vía de las recomendaciones de algunos propietarios a familiares, amigos, etc. Por otra parte, la economía chilena ha tenido un lento ritmo de crecimiento desde el año 98', producto de problemas tanto internos como externos, lo que ha llevado ciertamente a afectar a la familia chilena y por ende a la compra de viviendas. Pese a todo, Constructora Aconcagua se las ha ingeniado para duplicar su facturación en los últimos cuatro años. Los factores claves de este éxito empresarial han sido:

- Diseños de vanguardia
- Energía positiva del personal
- Trabajo sistemático de control y mejora de calidad
- Innovación técnica constante
- Compromiso con los clientes

Compromiso con la Calidad de Vida Laboral

El explosivo crecimiento que tuvo el sector construcción en general, y Aconcagua S.A. en particular, durante la década de los noventa, debido a un mayor poder adquisitivo por parte de las familias, se vio frenado abruptamente en 1998, producto de la caída de la demanda interna que el país sufrió por los efectos de la crisis asiática. En ese escenario, la empresa tuvo que tomar la difícil decisión de despedir a un buen número de su personal de planta, además de la eliminación del área de recursos humanos. Producto de esa crisis y de la posterior aplicación de una nueva Ley Laboral en el país que no incentivaba la contratación, para poder seguir operando en el mercado, la empresa volvió a llamar a antiguos trabajadores a las faenas, pero esta vez como subcontratistas, es decir no como parte de la empresa propiamente tal. Es así como se crean dos mundos claramente definidos al interior de la empresa: los empleados, que son aquellos contratados por la empresa, y los obreros¹, que son quienes trabajan por obra, pero no pertenecen a la planta de la empresa, lo que les afecta por tema de continuidad laboral, previsión y leyes sociales. De alguna forma, se perdió la confianza entre empleados y empresa, lo cual se empezó a reflejar en el clima laboral que se vivía, afectando directamente la productividad. Se comenzó a vivir un período de amargura al interior de la empresa, la gente ya no trabajaba contenta y eso cada día se extendía más, afectando los resultados. Ante esto la empresa reinstauró el área de recursos humanos en la empresa, potenciándola fuertemente. La gerencia comenzó a visualizar que con una preocupación real por sus trabajadores, se podían conseguir personas más comprometidas con la organización y por ende mejores resultados. Es por eso que la empresa, pese a las restricciones económicas que se estaban viviendo en ese período, comenzó el diseño e implementación de una serie de planes de

compromiso con los empleados y obreros, independiente de la situación económica puntual de la empresa, puesto que la administración buscaba justamente crear compromiso y lealtad por parte de sus trabajadores en los buenos momentos, pero en los difíciles también.

De esta forma, las iniciativas para mejorar la calidad de vida laboral se han plasmado a través de cinco ejes de acción:

1. **Solidaridad:** se creó un fondo social solidario con 50% de aporte por parte de la empresa en apoyo a los obreros. El fondo contempla apoyo en salud, educación, entre otros. Se incluye atención médica a domicilio para las señoras de los trabajadores
2. **Promoción de Valores:** actividades orientadas a acercarse más al sentido religioso, espiritual y de solidaridad con el prójimo. Acá destacan concursos de pintura infantil, concurso de pesebres, envío de mensajes religiosos, la incorporación de la empresa al Proyecto de Navidad con Sentido, generación de espacios para rezar en el Mes de María.
3. **Salud y Desarrollo Personal:** donde se han generado variadas instancias con el fin de reducir el estrés laboral, compartir en grupo, desarrollar habilidades interpersonales, así como incrementar los conocimientos y cultura de los trabajadores. Destacan el plan de nivelación estudios de enseñanza básica y media, el programa anual de capacitación orientado a potenciar las habilidades de liderazgo de los supervisores de terreno, cursos para las señoras de los trabajadores, creación de ramas de deportes, entre otros.
4. **Buen Ambiente de Trabajo:** se creó el Comité de Integración, equipo multidisciplinario orientado a potenciar la motivación y creación de habilidades orientadas a favorecer el clima laboral de la empresa y aumentar así la calidad de vida laboral. Acá se encuentran programas como el Mes de la Alegría y actividades sociales varias.
5. **Salud y Calidad de Vida:** han sido actividades destinadas a preservar y detectar problemas en la salud de los trabajadores. Se inició con un diagnóstico de salud de todos los empleados y obreros de la empresa, a partir del cual se desarrollaron fórmulas para abordar algunos de ellos, como el caso del “Plan de Alcohol y Drogas”. También se han realizado planes complementarios de salud y exámenes preventivos de hipertensión y glicemia.

Sin embargo no todo es miel sobre hojuelas. La empresa constantemente ha monitoreado el clima laboral y los indicadores de productividad, pero pese al establecimiento de los distintos programas de calidad de vida laboral, se ha presentado una marcada diferencia entre el nivel de cargos medio a superiores en la escala jerárquica, respecto a los niveles inferiores de cargo. Desde el nivel de supervisor hasta gerente general, los trabajadores tienen una serie de beneficios - no sólo económicos - que los hacen motivarse más por el trabajo y tener una mayor permanencia en la empresa, debido al compromiso y lealtad que se ha logrado. A nivel obrero sin embargo, no se ha logrado indagar tanto en cómo beneficiarlos porque hay un aspecto cultural que hay que trabajar primero con este grupo, antes de aplicar cualquier plan de beneficios. Desde la perspectiva del obrero, el sector construcción es como un trabajo artesanal, en el cual ellos trabajan en una obra puntual y luego se van, por lo que pese a cualquier intento por lograr una relación, ellos se comprometen poco. Además, el segundo aspecto cultural que ha provocado una menor

efectividad en este grupo de los programas de calidad de vida laboral, ha sido el hecho que por los niveles de sueldo recibidos por los obreros - los cuales no son altos, pero están establecidos por el mercado -, su preferencia se inclina hacia obtener más dinero que recibir otro tipo de beneficios que pueda otorgar la empresa. Un ejemplo de esto es el “Fondo Social”, donde todos los trabajadores (empleados y obreros) de Aconcagua pueden acceder aportando el 1% de su renta imponible y la empresa pone otro 1%, con lo cual se han realizado muchas cosas, como beneficios en salud, recreación, mejorar el ambiente de trabajo en obra, etc., pero en el momento de hacer el análisis final, los obreros más jóvenes no lo valoran tanto. Las mismas condiciones del mercado - como leyes laborales que en vez de promover la contratación permanente de trabajadores incentivan al empresario a no hacerlo -, sumado al factor cultural de entendimiento del negocio por parte de los obreros, han llevado a la empresa a que no haya podido dar una permanencia tan segura en el puesto de trabajo, por lo que se han dado otros beneficios como mayor capacitación, para que se sientan más integrados a la empresa. Por este concepto la empresa ha recibido aportes del “Servicio Nacional de Capacitación y Empleo” (SENCE) - a través del descuento de impuestos, no de forma directa -, que corresponde al 1% de la renta imponible de los trabajadores, sin embargo esto es muy poco si se compara con los montos que la empresa ha invertido sólo en capacitación para sus obreros, que superan los 30 millones de pesos.

En parte, la falta de compromiso del nivel obrero se ha generado por el sistema de trabajo que ellos tienen: son contratos a plazo fijo por faena, con un mínimo de 6 meses y en algunos casos se ha extendido como máximo a un año y medio (contratos por faena o etapa transitoria). Pese a todo, la empresa ha vuelto a contratar a los mismos trabajadores una vez que se comienza otra obra u otra etapa de un proyecto, siempre y cuando hayan sido buenos trabajadores (buenas referencias y evaluaciones). Estudios que ha realizado el departamento de recursos humanos de la empresa han demostrado que para nivel de obreros, un 21% tiene una antigüedad de más de seis años, otro 10% tiene una antigüedad entre cuatro y seis años y en términos generales, un 40% de los obreros ha tenido una permanencia de más dos años en la empresa. Además, con el fin de asegurar un mínimo aceptable para los obreros, la empresa ha implementado un sistema de sueldo variable, en el cual los obreros reciben un sueldo fijo base, más una proporción variable en función de sus resultados o avances en obras. Para la empresa ha sido tan crítica esta variable que para el 2003, las metas de la Jefa de Recursos Humanos, Patricia Bustamante, se han enfocado exclusivamente al nivel obrero, puesto que a nivel superior, se ha logrado cumplir con todo lo programado en términos de clima organizacional y productividad. Para escuchar las demandas del nivel obrero e intentar darles una adecuada solución, la empresa ha mantenido un contacto directo con todas las obras. Como aclara la Jefa del Departamento de Recursos Humanos, “hay que ir a terreno, viajar por todo Chile, y a través de eso ver los problemas y darles solución”. En esos viajes han aparecido las principales exigencias de este grupo: estabilidad laboral, salud, facilidad de préstamos para eventualidades - pese a que la empresa se los otorga - y por supuesto nivel de sueldos.

Mes de la Alegría

El Gerente General, Aníbal Montero, convencido de que trabajar en un ambiente grato y con alegría mejoraba la productividad, inició sus actividades en la mañana del 1 de Agosto del 2002 con una peluca, corbatas de colores y nariz de payaso, dando así el vamos al “Mes de la Alegría” (ver anexo 3). Se iniciaba así una actividad pionera en la empresa chilena. De esta forma, al más puro estilo del médico norteamericano Patch Adams - quien tiene contactos regulares con el gerente general de Aconcagua (ver anexo 4) -, Aníbal Montero llevaba a la práctica su visión de lo que debía ser la empresa.

El Mes de la Alegría, que es organizado por el “comité de integración”, planteaba una serie de actividades (ver anexo 5) que involucraron tanto a los trabajadores como su familias, pero también a los propietarios de viviendas. Algunas de las actividades realizadas fueron, por ejemplo, las proyecciones de películas con sentido (como la de Patch Adams), desfiles de carros alegóricos por departamentos, concursos de disfraces, fiestas infantiles para los hijos de los propietarios de viviendas, visitas musicales sorpresas durante las horas de almuerzo de los trabajadores, desayunos en obras entre obreros y el gerente general, visitas a hogares de ancianos y menores, etc. La participación en estas actividades no ha sido imponiendo términos, sino que la gente lo ha hecho porque les ha nacido hacerlo, lo que resulta fundamental para que se logre un verdadero compromiso y se alcance el objetivo subyacente de que el trabajo final sea más productivo y se potencie la creatividad en las personas.

Los efectos

El establecimiento de programas de este tipo ha implicado un uso de recursos que eventualmente hubieran podido tener otro destino, sobretodo si el mercado de la construcción ha estado deprimido desde el año 98'. Pese a eso, Aconcagua no ha esperado a obtener beneficios económicos para realizar sus programas, sino que desde la visión que han manejado, independiente de cómo le haya ido a la empresa en términos económicos, la empresa aplica los programas como parte integrante de sus políticas empresariales, debido a la filosofía corporativa que ha motivado estos programas. Los principios éticos y valores que ha manejado la dirección superior de la empresa les han dado el convencimiento de que no por estar en épocas malas se pueden modificar los programas, sino que todo lo contrario: lo que han hecho ha sido transmitir justamente esos principios y valores al resto de los trabajadores para que se comprometan con la empresa y de esa manera se genera algo recíproco, en el sentido que si a los trabajadores les va bien, a la empresa le va bien también. Como dice su Gerente General, “si no les podemos subir lo sueldos, subámosle el ánimo siendo más alegres”.

De hecho, pese a la coyuntura económica, la aplicación de estos programas ha traído aumentos de productividad. El programa “Mes de la Alegría”, en el cual se dividió a los trabajadores de la oficina central (inmobiliaria) y a los obreros (constructora), significó generar un ambiente grato de trabajo a través de todas las actividades de esa celebración. Los ejecutivos quisieron medir en términos de productividad el aporte de ese mes, arrojando el sorprendente resultado que incluso trabajando menos horas durante ese mes, la productividad aumentó entre un 3,8% y un 4%, lo que se tradujo en que la empresa ganó más y los trabajadores también.

El cálculo de productividad en la empresa se ha realizado mediante un programa de ejecución y planificación de actividades - que es bastante complejo -, el cual dicta las tareas que semanalmente se deben hacer, funcionando por etapas de construcción. En la semana analizada se mide qué porcentaje se ejecutó con respecto a la planificación inicial, lo que se compara con iguales indicadores de semanas anteriores. En el caso del “Mes de la Alegría” se siguió ese procedimiento de análisis, para luego calcular la diferencia porcentual de producción de obras expresada en recursos humanos entre estos dos meses. Posteriormente se calculó esta diferencia en términos de Hombres - Días ganados como indicador de productividad. Para este cálculo, los datos de los avances reales de los dos meses se obtuvieron precisamente a partir de los registros semanales de avances reales v/s programados que entrega el sistema de planificación y control de avances físicos.

Desde un punto de vista conceptual, el que hace más en menos tiempo, gana más, puesto que mejora su rendimiento, pero la empresa también gana porque al ser sus trabajadores más eficientes, más productivos, cumple antes sus plazos de tiempo, lo que permite reducir los costos fijos. Pero la sensación de alegría y bienestar se ha mantenido durante el resto de los meses del año en los trabajadores, por lo que el aumento de productividad debería producirse no sólo durante ese mes, sino que también en el resto de los meses.

Tabla 1: Productividad Mes de la Alegría en comparación mes anterior.

Concepto	Porcentaje
Rendimiento en Julio Programado v/s Real de Recurso en H. Días	46,2%
Rendimiento en Agosto Programado v/s Real de Recurso en H. Días	50,0%
Diferencia % en productividad agosto / julio	3,8%

Tabla 2: Valor ganado en UF respecto a los dos meses.

Concepto	Valor
Presupuesto M.O. Agosto en etapas ejecución	217.552 UF
H. días ganados en Agosto 2002 (Agosto Real v/s Agosto Plan)	17.422 H. Días
Productividad ganada en H. Días (considerando 3,8% aumento)	662,60 H. Días
Valor H. días costo empresa en promedio	1,31 UF/ H. días
Valor ganado en UF comparando Agosto / Julio	868,01 UF

Clima laboral

Si bien se quiso medir en concreto el impacto en productividad del “Mes de la Alegría”, la empresa siempre ha estado preocupada de aspectos más intangibles, pero tanto o más fundamentales que la productividad. Es así como desde hace tres años, el área de Recursos Humanos ha venido realizando encuestas de clima laboral, con el objetivo de conocer la percepción de los trabajadores y subcontratistas de Aconcagua respecto a diversas variables organizacionales relacionadas con la satisfacción y la motivación, y así explorar sus posibles causas y establecer planes correctivos, de ser necesario.

El estudio se realizó mediante un cuestionario aplicado en septiembre del 2002 a 113 empleados y 625 trabajadores de obra, incluyendo a subcontratistas (239 subcontratistas y 386 “aconcagüinos”). De esta forma, el estudio se concentró en dos poblaciones distintas, arrojando resultados completamente distintos. Para cada población se analizaron las variables de “condiciones de trabajo”, “relación con la jefatura”, “comunicaciones”, “progreso” y “beneficios”, además de un indicador general de “importancia del trabajo”. Además, en forma paralela, se midió la “motivación por el trabajo”, entendiendo por esto el porcentaje de empleados que no se iría de la empresa por un trabajo con el mismo salario y función. Por otra parte, cada indicador se midió por obra, en un intento de detectar diferencias entre las distintas condiciones de cada obra en específico. La escala de puntuación utilizada es de 1 a 7, siendo la nota siete el valor superior y la nota uno, el valor inferior.

Respecto a la motivación por el trabajo, en el caso del personal de planta de la casa central

y obras, un 66% de ellos no se iría de la empresa por un trabajo con el mismo salario y función, lo que podría ser atribuido al ambiente de trabajo en la empresa; a nivel obrero, el 74% no se cambiaría de la empresa al menos con igual salario y función.

Los resultados generales que compararon la situación del 2002 respecto a la del 2001, demostraron que en el personal de planta ha habido un mejoramiento del clima laboral de un 15%, al subir la nota promedio de un 4,7 a un 5,4, lo que de alguna manera puede estar explicado por las actividades de compromiso que la empresa ha realizado. En el caso de los obreros, hay una disminución de un 2% en el clima en obras del 2002 respecto al 2001, puesto que de una nota 4,1 se bajó a un 4,0.

Tabla 3: resultados generales personal planta en central y obras.

Variable	Puntuación más alta	Puntuación más baja
Condiciones de Trabajo	San Francisco: 5,77	Faldeos de la Viña: 4,58
Relación con Jefatura	Arqvia: 6,52	Fundadores: 5,32
Comunicaciones	San Francisco: 5,69	Fundadores: 4,14
Progreso	Faldeos: 7,0	Fundadores: 4,57
Beneficios	Oficina Central: 5,26	Fundadores: 4,21
Importancia Trabajo	Promedio General: 6,0	

Tabla 4: resultados generales trabajadores obra.

Variable	Puntuación más alta	Puntuación más baja
Condiciones de Trabajo	Faldeos de la Viña: 5,0	C. Este - Fundadores: 3,4
Relación con Jefatura	San Francisco: 5,2	Ciudad del Este: 4,2
Comunicaciones	San Francisco: 4,1	C. Este - Fundadores: 3,4
Progreso	Fundadores: 4,6	Ciudad del Este: 3,7
Beneficios	Todas las obras bajo 4,0	
Importancia Trabajo	San Francisco: 5,6	Fundadores: 4,5

El siguiente paso

Don Aníbal estaba preocupado. Todos los esfuerzos realizados por aumentar la calidad de vida laboral llevaban a un aumento de productividad y clima laboral en términos generales, pero no podía dejar de pensar en la situación puntual de sus trabajadores en obra. Había fijado ya los objetivos 2003 del área de Recursos Humanos exclusivamente hacia esa población de la empresa, pero seguía pensando que se podía hacer algo más. Más que los aspectos económicos y cuantitativos, para la gerencia el éxito de los programas se medía finalmente al ver feliz a la gente, trabajando con más ganas porque se sienten contentos, viendo cómo se aporta al crecimiento profesional y personal de sus empleados y trabajadores. De alguna forma el camino que Aconcagua llevaba recorriendo hace ya algún tiempo no había terminado, había que seguir adelante para servir de la mejor forma a sus clientes y personal de planta y en obra, de modo que la empresa pudiera responder a su lema de “Aconcagua, construimos sonrisas”.



Preguntas para discusión y análisis

1. ¿Vale la pena realizar programas de calidad de vida laboral si éstos no logran abarcar a todos los que de alguna forma tienen una relación contractual con la empresa, como es el caso de los trabajadores de obra?
2. Aplicando las distintas teorías de motivación, ¿por qué cree usted que el nivel obrero no se siente igual de satisfecho con la aplicación de programas de beneficios y de calidad de vida laboral que el grupo de empleados de planta?
3. ¿Qué plan de compensaciones establecería usted en la empresa de modo que el nivel obrero logre un alto compromiso organizacional?
4. ¿Cómo evaluaría la calidad y efectividad de los programas de calidad de vida laboral de la empresa?

¹ Denominación para efectos del caso, que busca distinguir entre los trabajadores de las obras (obreros) y los empleados de la empresa (casa matriz principalmente), debido a lo diferenciado de los grupos en cuanto a su relación con la empresa. La Ley chilena no contempla distinciones de este tipo.

Caso Aconcagua

Anexos





Aconcagua 1^{er} Premio Calidad

Cámara Chilena de la Construcción



Para entregar este reconocimiento se consideraron los siguientes factores de evaluación:

- Innovación y creatividad:
Utilización de nuevos materiales y técnicas constructivas.
- Productividad:
Control y cumplimiento de costos, calidad y plazos.
- Calidad de la obra:
Política de calidad de la empresa alineada a ISO 9000, satisfacción del cliente.
- Recursos humanos:
Relación laboral y motivación.
Prevención de riesgos.
Capacitación.
- Aporte ambiental:
Ahorro de energía. (Hormigón Celular).



PROGRAMA ANUAL DE MANTENCIÓN

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Pintar												
Muros exteriores (cada 1 año)										✓		
Puertas, ventanas y marcos (cada 1 año)										✓		
Canales, bajadas de agua y otros elementos de fierro										✓		
Muros interiores										✓		
Limpiar												
Techo, canales, bajadas de agua y desagües			✓			✓						
Ventanas de Aluminio, drenajes y rieles			✓									
Sifones de lavamanos y lavaplatos								✓				
Extractores			✓						✓			
Calefactores				✓								
Inyectores cocinas y calefont					✓					✓		
Alfombras	✓											
Remplazar												
Filtros extractores de cocina			✓				✓				✓	
Lubricar												
Bisagras				✓					✓			
Cerraduras				✓					✓			
Extractores de baño y cocina			✓									
Revisar												
Techumbres y canales			✓									
Entretecho			✓									
Muros exteriores						✓				✓		
Grifería								✓				
Carga de extintores					✓							
Cerraduras de puertas, ventanas y rejas												✓
Alarma robo e incendio (de existir)												✓
Piscina, Filtros, etc.											✓	
Terreno y obras exteriores								✓				
Instalación eléctrica							✓					
Muebles de cocina, clósets y vanitorios	✓											
Sellos de muros						✓				✓		
Sellos de puertas y ventanas				✓						✓		
Sellos de artefactos sanitarios								✓				
Sellos lavaplatos				✓								
Sellos cerámicos de pisos y muros								✓				
Fumigar												
Interior	✓											
Exterior	✓											

Las Últimas Noticias

www.lun.com

\$200 • Regiones I, II, XI y XII: \$280 • Año C • N° 33.078 • Jueves 8 de agosto de 2002



EN GARNETTES DE BON PISTA

Andar a 120 ya es legal



► Mitos del Ejército

Historiador Sergio Villalobos califica de fanfarrón el lema militar "Siempre vencedores, jamás vencidos".

EN BOMBARDI

González fusiló a Henman



► Huaqui se cambió de barrio

Tal como quería su club, el jugador albio dejó La Legua y se instaló en Puente Alto.

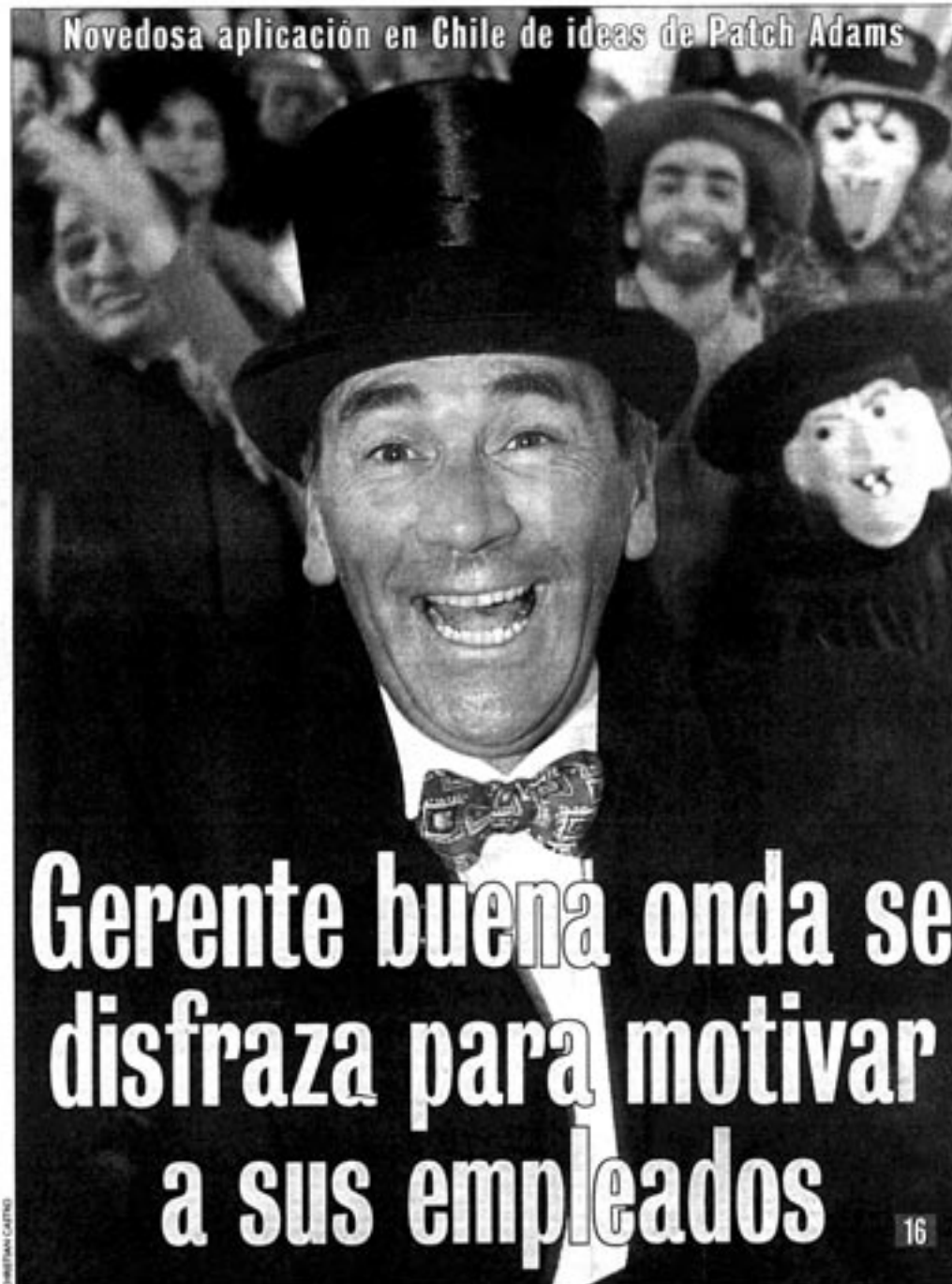
FRANCISCO SOLARI

A los 92 años, murió el último lobo de mar



ESPECTACULAR COLECCIÓN
FASCÍCULO
**Gran Atlas
de Chile**

Novedosa aplicación en Chile de ideas de Patch Adams



Gerente buená onda se disfraza para motivar a sus empleados

16



Hunter "Patch" Adams, a U.S. doctor, clown and activist, breaks up a crowd at a children's hospital in Kabul, Afghanistan. "I am here to show that you can face violence with an alternative: Love," he says.

'Patch' Adams in Afghanistan

IN MARCH WE TOOK 22 clowns from all 6 continents and 10,000 kilos of aid to Afghanistan for four weeks, when I found that the pediatric hospital in Kabul (above) had no food or medicine; IN MAY, WE TOOK 30,000 kilos of both to the hospital.

An Italian director made a great movie that will be shown this Saturday on the main screen at the Venice Film Festival, of our trip in March. It shows so powerfully how love and humor (happiness) can alter the worst of life's situations - war.

9-5-02

My dear Anibal,

I was delighted so to receive your magical letter - the article and photos (thank you so much for the translation) made me laugh and jump up and down.

Mi querido Anibal:

Me fue muy grato recibir tu mágica carta - el artículo y las fotografías (muchas gracias por las traducciones) me hizo reír y saltar de arriba a abajo.

Siempre creeré que existe una manera en la que nos podemos cuidar unos a otros.

Patch Adams, Septiembre 2002

CALENDARIO DE ACTIVIDADES

En determinados momentos durante todo el mes de Agosto, serás invitado a compartir unos minutos de esparcimiento, en los cuales esperamos tu activa participación.

- **Desayunos:** cuyos invitados serán Aconcoaguinos de distintas Obras y Areas de Of. Central. Estos se realizarán los días martes y jueves de 08:30 a 09:30 Hrs.
Los Anfitriones serán los Srs. Anibal Montero y Cristian Allende.
- **Fiesta Infantil:** Como el Mes de la Alegría no sólo es para Of. Central, habrá una fiesta para los hijos de nuestros obreros, te invitamos a participar en ella como apoyo a los monitores. (Sábado 10 de agosto de 10:00 a 13:00 Hrs. Ex-Sala de Ventas Ciudad del Este)
- **Banco de la Alegría:** Adjunto encontraréis dos cheques, los cuales podrás enviar al Aconcoaguino que tu desees. En él podrás expresar buenos deseos, virtudes o destacar de la otra persona, una palabra de consuelo e incluso puede ser una instancia para reconciliarte con quien hayas tenido algún desencuentro.
- **Acción Social:** Visitaremos un Hogar de Ancianos y haremos entrega de una donación en golosinas a un grupo de menores pertenecientes a la Parroquia que está a cargo del Padre Francisco Astaburuaga, te invitamos a participar como voluntario en estas actividades.

“Mes de la Alegría”

- **Película Patch Adams:** el Viernes 23 de Agosto a partir de las 16:30 Hrs se reunirán todos los de Villa Fundadores para ver la película en el Club House de Currauma. Esta película hace referencia a la importancia de la alegría en nuestras vidas para mejorar nuestra salud física y mental
- **Desayunos en obras:** en la semana del 5 al 9 de agosto, se complementará la entrega de leche y pan con algo adicional que resulte “sabroso” en estos desayunos
- **Visitas musicales:** recibirán una grata visita sorpresa en los comedores de obras a la hora de almuerzo para que canten mientras están en su momento de descanso. Las fechas son:
 - Martes 13: Obra Arquivá
 - Lunes 19: Obras Ciudad del Este, Valdeos y Nuevos Valdeos
 - Jueves 22: Obra Parque del Sol
 - Lunes 26: Obra Parque San Francisco



Ya está todo dicho, te invitamos a participar y a disfrutar de nuestro