

**APLICACIÓN DE LA MATRIZ ORGANIZACIONAL EN
CEMENTOS ARGOS S.A.
CARACTERIZACIÓN DEL ANTES Y DESPUÉS DE LA
FUSIÓN**

TRABAJO DE GRADO MBA

**CATALINA MARÍA BUSTAMANTE MORENO
JUAN GUILLERMO VANEGAS OLARTE**

**ASESOR:
PABLO JARAMILLO ESTRADA**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD EAFIT

2009

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN.....	3
2. ANTECEDENTES.....	5
3. INTRODUCCIÓN.....	7
4. MATRIZ ORGANIZACIONAL DE LAS RELACIONES DE PODER CON EL PACTO SIMBÓLICO	8
4.1. EXPECTATIVAS DEL TRABAJADOR	8
4.1.1. Seguridad	8
4.1.2. Certidumbre	9
4.1.3. Identidad.....	11
4.1.4. Bienestar	11
4.2. EXPECTATIVAS DE LA DIRECCIÓN.....	12
4.2.1. Resultados	12
4.2.2. Obediencia e Iniciativa	13
4.2.3. Adaptación.....	13
4.2.4. Aplazamiento o renuncia	14
4.3. ESTILOS DE DIRECCIÓN	14
4.3.1. Coercitivo	14
4.3.2. Recompensa	14
4.3.3. Legítimo (Jerarquía y toma de decisiones).....	15
4.3.4. Experto (Fuente de poder: conocimiento).....	15
4.3.5. Referencial	15
5. MÉTODOLOGÍA.....	16
5.1. LA ENCUESTA	16
5.2. GRUPO DE ENCUESTADOS.....	16
6. ANÁLISIS ESTRUCTURAL	20
6.1. ESCENARIO 1: EMPRESAS INDEPENDIENTES	25
6.2. ESCENARIO 2: CEMENTOS ARGOS S.A.	28
7. ANÁLISIS CUALITATIVO.....	33
7.1. ESTILO COERCITIVO.....	33
7.2. ESTILO DE RECOMPENSA.....	33
7.3. ESTILO LEGÍTIMO	34
7.4. ESTILO DE EXPERTO	34
7.5. ESTILO REFERENCIAL	34
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	35
9. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	39
10. ANEXOS	40

1. RESUMEN

La investigación describe los cambios organizacionales en el proceso de fusión sucedido en Cementos Argos S.A. y dentro de este proceso se enfoca en los cambios en la relación trabajador- dirección, al igual que en los cambios dentro del estilo de dirección como resultado o consecuencia de la fusión. Esto conduce a explorar el comportamiento de las personas dentro de dicho proceso y la influencia de este en el rendimiento de ambas partes, dirección y dirigidos, a través de algunos aspectos de la matriz organizacional de las relaciones de poder con el pacto simbólico. El análisis fue cimentado sobre una encuesta a 25 personas en todos los niveles de la organización y en diferentes plantas y sedes, de sus respuestas se analizó cuantitativamente a través de un análisis estructural, encontrando que las cinco variables que perduran a través del proceso de integración son: Ascenso, Bienestar de personas trasladadas, Capacitación y Formación, Mejoramiento Continuo y Libertad de Opinión. Estas variables deben ser tenidas en cuenta por las empresas con el fin de impactar principalmente las expectativas del trabajador referentes al bienestar, la certidumbre y la seguridad. Los Estilos de Dirección muestran también un cambio donde se pasa del coercitivo, el experto y la recompensa hacia el legítimo y el referencial, basados en el reconocimiento del liderazgo y una acertada toma de decisiones.

Palabras claves: Bienestar, Expectativas, Relaciones, Liderazgo.

SUMMARY

The research describes the organizational changes in the merger happened in Cementos Argos SA and within this process focuses on changes in worker-management relationship, as in changes in management style as a result or consequence of the merger. This leads to explore the behavior of individuals within that process and the influence of this on performance of both parts, directing and directed, through some aspects of the organizational matrix of power relations with the symbolic pact. The analysis was built on a survey of 25 people at all levels of the organization and on different plants and locations, their answers were analyzed quantitatively via structural analysis, finding that the five variables that endure through the process of integration are: Promotions, transferees Welfare, Education and Training, continuous improvement and freedom of opinion. These variables must be taken into account by companies in order to impact mainly the expectations concerning the worker's welfare, certainty and security. The management style is also a change which goes from coercitive, expert and reward to the legitimate and the reference, based on the recognition of leadership and a sound decision-making.

Key Words: Welfare, Expectations, Relationships, Leadership.

2. ANTECEDENTES

El Grupo Argos tiene una compañía de Inversiones que actúa como Holding llamada Inversiones Argos, y tiene tres negocios básicos de su operación que son el Cemento, el Concreto Premezclado y el Transporte.

En Diciembre de 2005, Cementos del Caribe S.A. hizo una integración de fusión por absorción con las siguientes compañías:

Cementos Rioclaro S.A.
Cementos del Nare S.A.
Cementos El Cairo S.A.
Cementos Paz del Rio S.A.
Cementos del Valle S.A.
Colclinker S.A.
Tolcementos S.A.

Esta integración fue horizontal, pues todas las compañías son del negocio del cemento.

Luego, tuvo un cambio de razón social y hoy en día es llamada Cementos Argos S.A. con sede principal en la ciudad de Medellín.

Al mismo tiempo estaba solicitando a la SIC la pronunciación de la no objeción de la compra de los activos y pasivos de las compañías Cementos Andino S.A. y Concrecem S.A.

Andino y Concrecem tenían como negocio el Cemento y el Concreto Premezclado. Por lo tanto era necesario hacer integraciones horizontales con Cementos Argos y con las tres compañías del negocio del Concreto con estas sociedades (Andino y Concrecem).

Las tres compañías dedicadas a la producción y distribución del negocio del Concreto de Argos antes de la fusión eran Metroconcreto S.A., Agrecón S.A. y Concretos de Occidente S.A.

Posteriormente, en el 2006, se dio la integración como fusión entre estas compañías dando lugar a Concretos Argos S.A.

En el caso del negocio del transporte, existían tres compañías que se fusionaron: Logitrans S.A., Tempo S.A. y TLM S.A.

En conclusión ahora el grupo quedó conformado por cuatro compañías: Inversiones Argos, Cementos Argos, Concretos Argos y Logitrans, y es la empresa líder en el país de los bienes que produce. Tiene además, otras compañías de otros negocios como Carbones del Caribe, Flota Fluvial, Urbanizadoras y Cales del Mar Caribe.

En febrero de 2008, se dio paso a la formación de la primera Zona Franca aprobada por el Gobierno, situada en lo que antes era Colclinker, en la ciudad de Cartagena, específicamente en la zona industrial de Mamonal. Esta Zona Franca hace parte del proyecto de Transformación de la Planta de Cartagena que esta conformado por la constitución de la Zona Franca antes mencionada, la instalación de una nueva línea de producción con los últimos estándares tecnológicos en producción de cemento y por último la implementación de un nuevo modelo de

operaciones basado en el liderazgo a todo nivel organizacional y la metodología de mejoramiento continuo.

3. INTRODUCCIÓN

La investigación describe los cambios organizacionales en un proceso de fusión específico de la industria colombiana y dentro de este proceso se enfoca en los cambios en la relación trabajador- dirección, al igual que en los cambios dentro del estilo de dirección como resultado o consecuencia de la fusión.

Es conveniente investigar estos cambios porque permiten conocer el tipo de impactos que sufre la organización como también los resultados, sean positivos o negativos, en la naturaleza de la relación entre trabajador y dirección. Partiendo de estos resultados debido a la tensión natural, sugerir los estilos directivos que potencien lo positivo y minimicen lo negativo para mantener o aumentar el rendimiento de las personas.

De otro lado, las integraciones empresariales transforman las relaciones entre las personas de la organización y generan cambios en la motivación, lo cual aumenta la tensión natural y produce un desbalance para el normal desarrollo de la operación del negocio.

Esta investigación en particular puede ser aplicable en empresas colombianas de tamaños similares a Cementos Argos que hayan sufrido una transformación en términos de integración empresarial. Las fusiones son una manera de globalizar una organización o de aumentar su competitividad, por lo cual la tendencia de las integraciones está aumentando en el país, ya sea por inversiones extranjeras que aumentan los tamaños de las compañías locales o por integraciones de varias empresas locales.¹

Ambos autores del trabajo fueron parte de la organización en el proceso de fusión lo que permite conocer de primera mano parte de los cambios en la estructura y en las relaciones, se tiene acceso a los recursos de la empresa así como al punto de vista de diferentes personas dentro de las plantas y sedes. Es además un interés de las compañías comprender los fenómenos que no son previstos con los cambios vividos en un proceso de fusión.

Por las razones anteriores, el objetivo de este trabajo es explorar el comportamiento de las personas analizando las relaciones dirigentes - dirigidos, antes y después de la fusión en Cementos Argos S.A., y su influencia en el rendimiento de las mismas, a través de algunos aspectos de la matriz organizacional de las relaciones de poder con el pacto simbólico.

¹ www.sic.gov.co. Integraciones Empresariales 2007.

4. MATRIZ ORGANIZACIONAL DE LAS RELACIONES DE PODER CON EL PACTO SIMBÓLICO

La matriz parte desde el lazo social con el cuál el hombre tiene un motivo para trabajar, que puede ser la supervivencia, el sentido, el reconocimiento o el placer; pasando por expectativas, relaciones, ruptura, etc., hasta llegar a un pacto simbólico en el cual hay un equipo con reciprocidad y deseo por el trabajo. Los doce temas de la matriz son:

- ✚ Lazo social
- ✚ Recursos
- ✚ Bases del Poder
- ✚ Expectativas del Trabajador
- ✚ Expectativas de la Dirección
- ✚ Relaciones de Poder
- ✚ Estilos de Dirección
- ✚ Funciones de la Dirección
- ✚ Motivación
- ✚ Liderazgo
- ✚ Ruptura
- ✚ Pacto Simbólico

Objeto del trabajo:

- ✚ Expectativas del Trabajador
- ✚ Expectativas de la Dirección
- ✚ Estilos de Dirección

Dentro de cada uno de estos grupos, existen unos subgrupos que se relacionan a lo largo de la matriz (ver anexo 1: Matriz organizacional de las relaciones de poder con el pacto simbólico).

4.1. EXPECTATIVAS DEL TRABAJADOR

4.1.1. Seguridad

En primera instancia aparece la Seguridad, que es buscada para suplir la supervivencia. Esta Seguridad puede identificarse en las personas de Argos con diferentes variables:

4.1.1.1. Tipos de contratación:

Al existir una integración realizada con una fusión por absorción, todas las personas de las empresas independientes, exceptuando las pertenecientes a Cementos del Caribe, deberían sufrir un cambio en la contratación. Las que trabajaban en las otras cementeras como Cementos Paz del Río, Cementos del Valle, Cementos Rioclaro, Cementos del Nare, Cementos El Cairo, Tolcementos, o Colclinker, tendrían una sustitución patronal; para estas personas el cambio era de empleador mas no en las condiciones legales de su contrato. Otras personas que trabajaban en empresas del grupo diferentes a las cementeras pasaron a ser parte de áreas corporativas, pertenecerían a Cementos Argos pero con contratación nueva, la cual podía

favorecer o desfavorecer por el cambio en las condiciones legales. Las demás personas quedaron dentro de Concretos Argos o Logitrans con condiciones similares a las que tenían.

4.1.1.2. Tiempo promedio dentro de la empresa

La antigüedad vista como número de años en las empresas independientes, es una variable que puede pesar para un trabajador y para sus directivos, que en el momento de la fusión y con un enfoque más de mercado que de producción, podría afectar la seguridad de los empleados dependiendo de su experticia dentro de la nueva estructura de la organización.

4.1.1.3. Cargos similares

En cada empresa independiente existe un director de mantenimiento, o un archivero de documentos, o un jefe de compras, o un contador. Con la fusión existían varias personas con iguales cargos que podían afectar la seguridad de los mismos.

4.1.1.4. Duplicidad de funciones

Debido a los cargos similares podía existir la duplicidad de funciones, no necesariamente en el mismo cargo, pero podían encontrarse varias personas que tuvieran las mismas responsabilidades, lo cual podría poner en riesgo su puesto dentro de cada planta o sede.

4.1.1.5. Cambios en la estructura

Los cambios en la estructura, incluso desde antes de la fusión oficial, comenzaron a generar inseguridad o seguridad entre las personas.

4.1.1.6. Nuevas personas alrededor

Podían existir nuevos jefes, compañeros, o subalternos que comenzaban a determinar las relaciones de confianza entre el grupo de trabajo.

4.1.1.7. Creación y eliminación de cargos

Una vez decidida la fusión, fue necesario conformar las nuevas estructuras en cada una de las vicepresidencias del grupo, lo cual generó creación y eliminación de cargos en los diferentes niveles, y un nuevo posicionamiento del personal en estas estructuras ocasionando inseguridad.

4.1.2. Certidumbre

Dentro de la Certidumbre, perteneciente a las expectativas que tiene un trabajador, se identificaron las siguientes variables en Argos:

4.1.2.1. Cambios de jefe o administración

Debido a los cambios de estructura, en algunos casos existían nuevos jefes y una administración central a la cual reportar. Esta situación podía generar certidumbre o incertidumbre en las personas de acuerdo a las nuevas relaciones dirigente- dirigido.

4.1.2.2. Desigualdad salarial para cargos similares

Este tema fue un factor muy difícil de abordar tanto para las directivas como para los trabajadores, pues en cada empresa existía una escala salarial y ahora debía ser una sola justa y equitativa. En la fusión se tenían casos en los que cargos similares tenían salarios muy diferentes, o jefes que ganaban menos que sus subalternos, en general una desigualdad salarial. La solución ha sido ir disminuyendo las brechas situando a personas de cargos y niveles iguales dentro de un rango salarial acercándolas a los límites superior e inferior del rango, buscando equidad. El inconveniente es que este acercamiento no se da en un corto tiempo, sino que puede tomar varios años.

4.1.2.3. Proyectos corporativos nuevos

La implementación y unificación de los sistemas de información como el ERP (Enterprise Resourcing Planning) o el SCM (Supply Chain Management), fueron proyectos grandes con consecuencias de muchos tipos como traslados de personas a Medellín, viajes frecuentes, relaciones multiculturales, resistencia al cambio, aprendizajes nuevos, relaciones con nuevos contratistas, nuevos estilos de dirección, nuevos compañeros y nuevas prácticas.

4.1.2.4. Distribución de funciones

Las nuevas oportunidades al tener responsabilidades diferentes, la sobrecarga de trabajo, la pérdida o ganancia de poder y la especialización de las personas, son posibles causas de certidumbre o incertidumbre.

4.1.2.5. Expectativa de crecimiento laboral

Entre más grandes son las compañías, más jerárquicas son sus estructuras, lo que genera más opciones de crecimiento laboral. Con la fusión, las expectativas de crecimiento aumentaron para aquellas personas que veían oportunidades en la creación de cargos.

4.1.2.6. Viabilidad de plantas

La continuidad de algunas plantas ante objetivos estratégicos de la empresa, fue una gran causa de incertidumbres para algunas personas que pertenecían a ciertas plantas que no tenían el mismo nivel tecnológico o la misma rentabilidad que otras.

4.1.2.7. Nivel de conocimiento

Los niveles de conocimiento necesarios para ser tenidos en cuenta en las convocatorias de nuevos cargos, o en los traslados a plantas más grandes, o a la

administración central, fue una variable que inquietaba a las personas y a los directivos para alcanzar el grado de competencia y exigencia de la nueva administración.

4.1.2.8. Generación de nuevos cargos.

La creación de nuevos cargos, como se mencionó antes en la seguridad, es un factor también muy influyente en la certidumbre.

4.1.3. Identidad

Las variables para la Identidad están relacionadas con la seguridad, la certidumbre y los estilos de dirección. Dentro de ellas se visualizaron el reconocimiento de jefes ante cambios y rotaciones, el acoplamiento o desacoplamiento de las relaciones por integración de diferentes culturas, los cambios en la relevancia de la experiencia dentro de la forma de relacionarse y en la toma de decisiones, los cambios en los círculos de poder (formales e informales), el cambio en la identificación del trabajador por parte de su núcleo familiar, antes y después de la fusión, y en general el sentimiento de identificación ante el cambio de la empresa.

4.1.4. Bienestar

El Bienestar puede verse afectado por diferentes variables, de las cuales se identificaron las siguientes:

4.1.4.1. Alcance en la toma de decisiones

Con la nueva estructura puede existir un cambio en el bienestar del personal de acuerdo al alcance en la toma de decisiones de sus respectivos jefes; por ejemplo aumentos de salario, capacitaciones, viajes y permisos.

4.1.4.2. Cambios en las prestaciones extralegales

En el tema de las prestaciones extralegales existía una mayor brecha que en los salarios. Algunas tenían altos beneficios para todos los niveles mientras que otras contaban con las prestaciones legales exclusivamente. Con la fusión, Argos encontró un punto de equilibrio entre el salario y las prestaciones extralegales con un plan de beneficios que cuenta con varios temas como medicina prepagada, prima de vacaciones, dos primas en el año, seguro de vida, préstamos para educación y vivienda, entre otros beneficios. La remuneración variable también hace parte del salario para ciertos niveles de la organización.

4.1.4.3. Condiciones de los contratistas

En algunas empresas independientes, fue necesario ajustar las condiciones de los contratistas homologando este proceso a través de un Manual de Contratación en el cual se estandarizaron las mejores prácticas, los requisitos de seguridad industrial y los contratos legales.

4.1.4.4. Actividades

Los cambios en las actividades de recreación, celebraciones especiales, fiestas, regalos, premios, etc., que pasaron a ser iguales para todos los centros administrativos y las plantas.

4.1.4.5. Responsabilidad Social Empresarial

Aunque se le ha dado continuidad a la responsabilidad social empresarial enmarcada dentro de una misma política, se han producido cambios radicales que apuntan al bienestar de las comunidades, el acompañamiento a las fundaciones sociales, la adhesión al pacto global como empresa que se internacionaliza, y en general la responsabilidad con todos los grupos de interés de la compañía.

4.1.4.6. Traslados

Las condiciones de vida de las personas trasladadas entre ciudades por la centralización de la administración, por la nueva estructura, o por la implementación de los nuevos proyectos, son una variable crítica para el bienestar.

4.1.4.7. Cambios en los procesos de formación

La capacitación y la formación para los empleados sufren cambios por las nuevas políticas; se presentan nuevos requerimientos de conocimientos administrativos, técnicos o de idiomas.

4.2. EXPECTATIVAS DE LA DIRECCIÓN

4.2.1. Resultados

Con la fusión, los resultados medidos a través de los indicadores en cada empresa independiente cambiaron; en algunos casos se crearon nuevos, se eliminaron algunos o se unificaron otros. Por ejemplo temas de producción, ambientales, financieros, auditorías internas y externas, entre otros. Estos resultados tienen un impacto directo en los salarios que tienen remuneración variable. Las variables identificadas fueron las siguientes.

4.2.1.1. Impacto

El impacto en los cambios de indicadores entre plantas independientes y Argos unificada en los salarios, en la forma de trabajar, en la frecuencia y en la forma de medir resultados.

4.2.1.2. Integración

La integración puede traer consigo una competencia entre las mismas plantas o sedes y/o un aprovechamiento de sinergias, tomando las mejores prácticas para implementar en el resto de sedes.

4.2.1.3. Comunicación

Las formas efectivas en la comunicación de los resultados son importantes tanto antes como después de la fusión.

4.2.1.4. Alto desempeño y estándares mundiales

El mejoramiento continuo enmarcado como la política para ser una empresa de clase mundial, es un proceso brindado a las personas de la organización con varias metodologías, como el Método Argos², formación en equipos de alto desempeño, capacitaciones en general.

4.2.2. Obediencia e Iniciativa

Para identificar las variables dentro de la obediencia o la iniciativa de los trabajadores, se generaron los siguientes interrogantes: ¿Los cambios en los estilos de dirección generan mayor o menor iniciativa? ¿Existe innovación y es promovida por las directivas? ¿El cambio en la normatividad ha sido importante? ¿Cómo cambia la iniciativa del trabajador al pasar de una sede a un grupo de sedes? ¿Existen mayores espacios u oportunidades para las iniciativas?

Una actividad relevante fue “La idea Mundial” donde se promovió la innovación de los empleados. La libertad de opinión y de expresión de las ideas es una variable importante para poder medir la iniciativa. La autoevaluación y el direccionamiento son un punto de partida para medir la obediencia antes y después de la fusión.

4.2.3. Adaptación

La Adaptación desde el punto de vista de la capacidad para absorber los cambios y acomodarse a ellos, adquiere relevancia en aspectos como:

4.2.3.1. Proceso de acuerdos de niveles de servicio (ANS)

Los ANS surgieron para poder acoplar unas áreas con las otras, buscando que las entradas y las salidas de cada proceso pudieran ser medidos como servicios entregados de un área hacia otra (clientes y proveedores internos). Sus resultados y sus impactos pudieron ser de ayuda para el proceso de adaptación en la nueva estructura organizacional.

4.2.3.2. Cambio en el clima organizacional o en el ambiente de trabajo

² El Método Argos contiene la filosofía organizacional de Cementos Argos compuesta por los cinco enfoques internos que se relacionan con el entorno: Estrategia, Estructura, Procesos y Sistemas, Mediciones e Incentivos, y Capital Humano.

El ambiente de trabajo podría ser influenciado por aspectos como: el intercambio cultural, por los estilos de dirección, por los círculos de poder y el rol de cada directivo (lucha de poderes), por la adaptación al rol de liderazgo y su peso dentro de la organización, por los nuevos jefes y compañeros, por el nuevo esquema salarial, por el manejo de la integración nacional con mayores distancias para administrar (viajes frecuentes, reuniones presenciales y virtuales)

4.2.4. Aplazamiento o renuncia

Ante esta fusión y con todos los cambios que conlleva, el Aplazamiento o la Renuncia pueden ser un factor común para muchas personas de Argos. Sin embargo, la variable que predominó en el proceso de integración está relacionada con los traslados.

4.2.4.1. Condición de las personas trasladadas

Como ya fue mencionado, las condiciones de vida de las personas trasladadas entre ciudades afectan el bienestar, pero además tiene otras implicaciones respecto a lo que las personas trasladadas deberían renunciar o aplazar. Por ejemplo un cambio salarial (favorable o desfavorable); la condición de estudio propia o de los miembros de la familia; distanciamiento de amigos, compañeros y familiares; cese de actividades personales, deportivas o sociales; renuncia o aplazamiento de relaciones sociales en general; entre muchas otras.

4.3. ESTILOS DE DIRECCIÓN

4.3.1. Coercitivo

Existen algunas variables identificadas para determinar el estilo Coercitivo en las empresas independientes y después de la fusión:

- ✚ Libertad de expresión con respecto a temas salariales, de bienestar laboral, percepción del rendimiento de compañeros o jefes.
- ✚ Igualdad de responsabilidad para los mismos cargos, en búsqueda de la equidad.
- ✚ Percepción del error o equivocación, frente a la habilidad del jefe coercitivo que busca sancionar.

4.3.2. Recompensa

En el estilo de Recompensa se identificaron varios aspectos con la intención de encontrar habilidades propias en la dirección para recompensar a los subalternos con los medios disponibles tanto en las empresas independientes como en Argos:

- ✚ Política de ascensos y su impacto
- ✚ Comunicación de logros
- ✚ Remuneración variable
- ✚ Beneficio de algunos en detrimento de otros

- ✚ Necesidad de reconocimiento y su relación con el crecimiento de la estructura

4.3.3. Legítimo (Jerarquía y toma de decisiones)

Para el estilo Legítimo, la idea es identificar las variables en las cuales los subalternos reconocen en su jefe el derecho de influenciarles:

- ✚ ¿Existe mayor reconocimiento del liderazgo en los jefes?
- ✚ Cambio en el peso de la jerarquía de cada sede con la conformación de la nueva jerarquía central.
- ✚ Reconocimiento de nuevos jefes y su liderazgo.
- ✚ Influencia del reconocimiento de cada jefe y su estilo de dirección o toma de decisiones
- ✚ Pérdida de autoridad y alcance en la toma de decisiones con los cambios en estructura.

4.3.4. Experto (Fuente de poder: conocimiento)

Algunas variables encontradas en las cuales se podría identificar el estilo del Experto, en el cual los subalternos se basan en los conocimientos especiales atribuibles a sus jefes, son:

- ✚ Desplazamiento de expertos ante la adaptación a los nuevos métodos de trabajo.
- ✚ Reconocimiento a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones.
- ✚ Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador.
- ✚ Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes antes y después de la fusión.

4.3.5. Referencial

Tratando de encontrar identidad con el jefe anterior y el jefe actual, se busca visualizar el estilo Referencial y su cambio en la fusión. Algunas variables son:

- ✚ ¿Dónde se identifican los referentes de la empresa con mayor facilidad: antes o después?
- ✚ ¿Qué caracteriza a los referentes antes y después?
- ✚ ¿Tienen los referentes mayor incidencia en la organización, sobre el trabajador?
- ✚ ¿Qué tan positivo o negativo ha sido la dirección del referente?
- ✚ Cambio de los referentes en las estructuras.

5. METODOLOGÍA

La metodología empleada es a través de la exploración cualitativa y cuantitativa de tipo etnográfico organizacional, apoyados en un cuestionario de preguntas cerradas con posibilidad de ampliación de respuestas a través de pequeños comentarios o explicaciones. El análisis será cualitativo, cuantitativo y de tipo estructural.

5.1. LA ENCUESTA

La encuesta consta de 25 preguntas de selección múltiple con dos escenarios comunes: el primero es cuando cada trabajador o empleado estuvo en su empresa independiente, antes de diciembre de 2005, y el segundo escenario que es el actual en el cual todos pertenecen a Cementos Argos.

Cada una de las preguntas de la encuesta pertenece a un subgrupo dentro de los tres temas objetos de este trabajo. Las preguntas desde la No. 1 hasta la No. 13 corresponden a las Expectativas de los Trabajadores. Desde la No. 14 hasta la No. 20 son de las Expectativas de la Dirección. Y desde la No. 21 hasta la No. 25 corresponden a los Estilos de Dirección. (Ver anexo 2).

Para las 20 primeras preguntas, el análisis será de tipo estructural mediante el uso de una matriz que interconecta todos los componentes del sistema, identificando todas las variables esenciales o claves con el método MIC MAC³, basados en la teoría de Leontiev. Para este análisis se definen previamente los criterios a evaluar, como se verá en el numeral 5.

Para las últimas 5 preguntas de la encuesta, el análisis será cualitativo, basado en la teoría de French y Raven⁴, en las respuestas cualitativas de las mismas encuestas y en experiencias propias de los autores quienes participaron del proceso de la fusión directamente. (Ver anexos 3, 4, 5, 6 y 7).

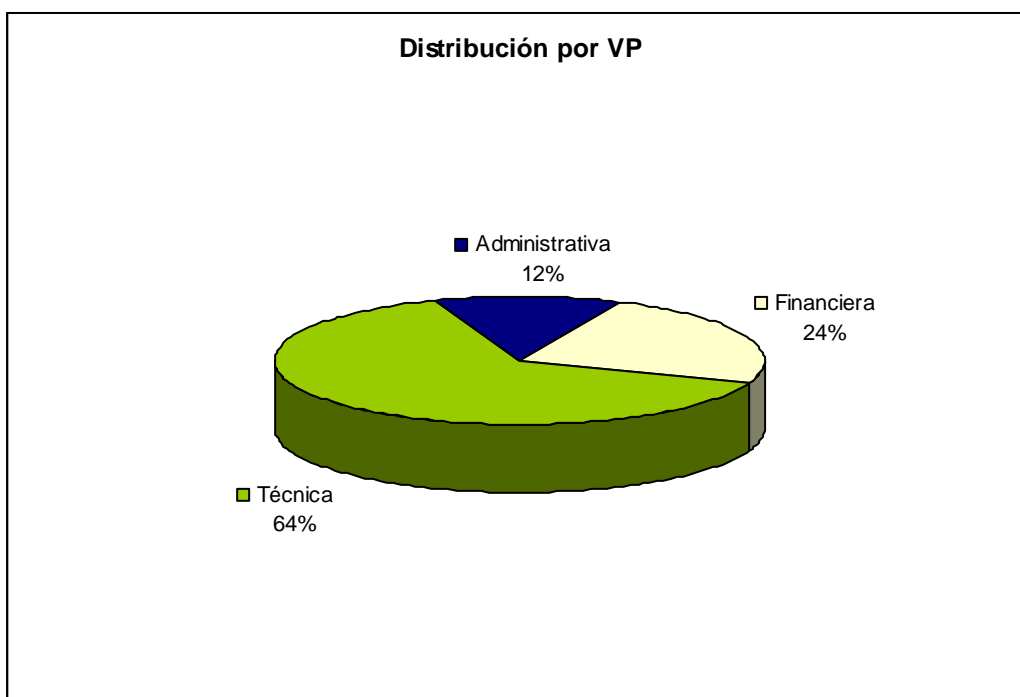
5.2. GRUPO DE ENCUESTADOS

El estudio al que hace referencia este trabajo tiene como población objetivo tres de las trece Vicepresidencias que actualmente conforman el Grupo Argos: Técnica, Administrativa y Financiera. En el gráfico 1 se muestra la distribución en porcentajes mostrando una mayor participación de la Vicepresidencia Técnica con 64%, en segundo lugar la Financiera, con 24% y en tercer lugar la Administrativa con 12%. Esta distribución obedece en parte a la realidad de la distribución de empleados y trabajadores en Cementos Argos S.A. así como a la relación que tenían los mismos con los realizadores del trabajo.

³ GODET, Michel. De la anticipación a la acción. Ediciones Alfaomega, Bogotá, 1996. Pág 84

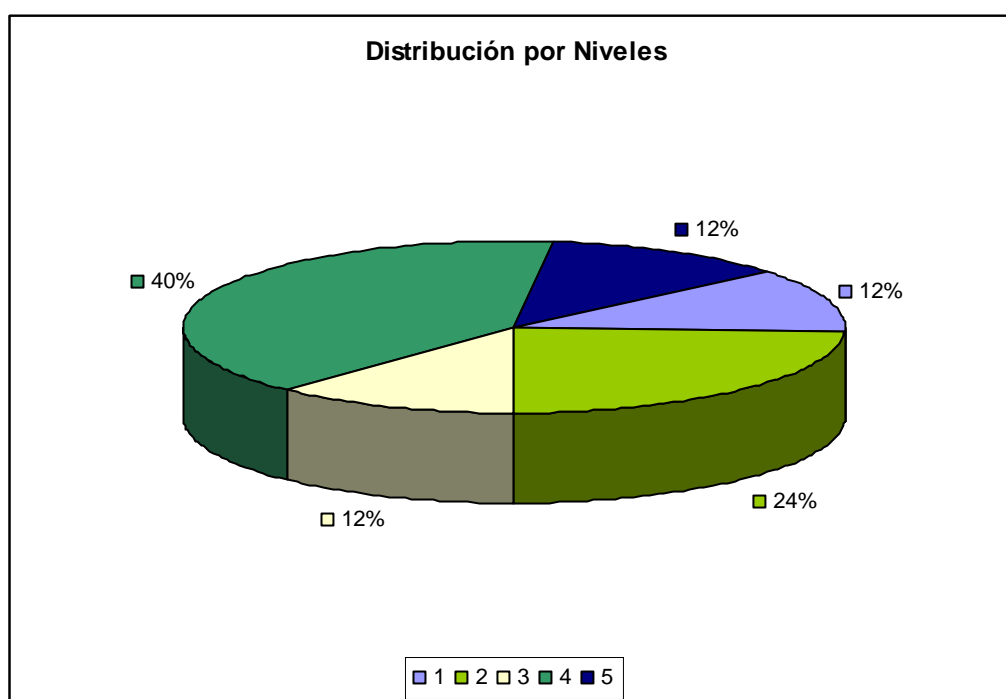
⁴ Bertram Raven, académico americano, profesor emérito en UCLA quien en compañía de John R. P. French elaboraron juntos un análisis de las bases del poder social.

Gráfico 1. Distribución de los encuestados por Vicepresidencias.



Igualmente se consideró contar con la participación de empleados y trabajadores de todos los niveles de la organización, definidos por la estructura de la misma, con el fin de abarcar los conceptos definidos por la encuesta a lo largo de todos los niveles de jerarquía plasmados en el organigrama. En el gráfico 2 se muestra la distribución por niveles:

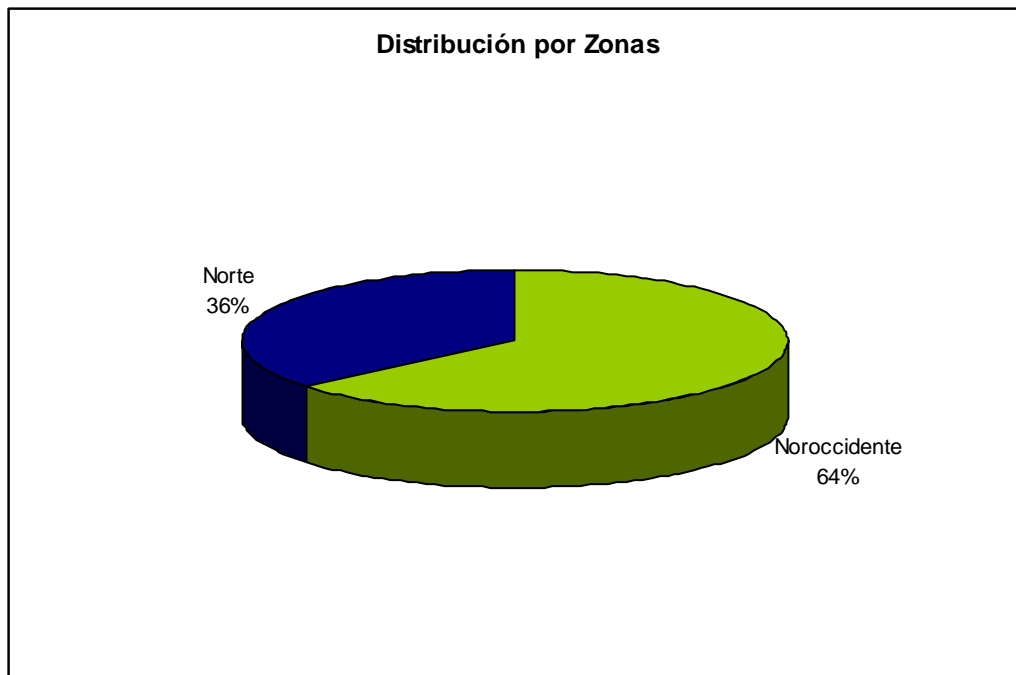
Gráfico 2. Distribución de los encuestados por niveles.



La mayor concentración de personas se encuentra en el nivel cuatro con 40%, conformado por los profesionales de todas las Vicepresidencias, así como de las diferentes sedes seleccionadas y zonas del país. En segundo lugar está el nivel 2 con 24%, del cual hacen parte los Directores de Producción, Mantenimiento y Calidad, los tres lugares siguientes tienen la misma participación con 12%, dentro de los cuales se encuentran el nivel 3 con los jefes de diferentes áreas como: compras, inventarios y administrativos; el nivel 5 con los técnicos de producción, sala de control y mantenimiento y el nivel 1 con los Gerentes de Planta y Corporativos.

Otra clasificación del grupo de encuestados se refiere a las zonas geográficas definidas por Cementos Argos S.A. dentro de su estructura organizacional. En el gráfico 3 se muestra la distribución:

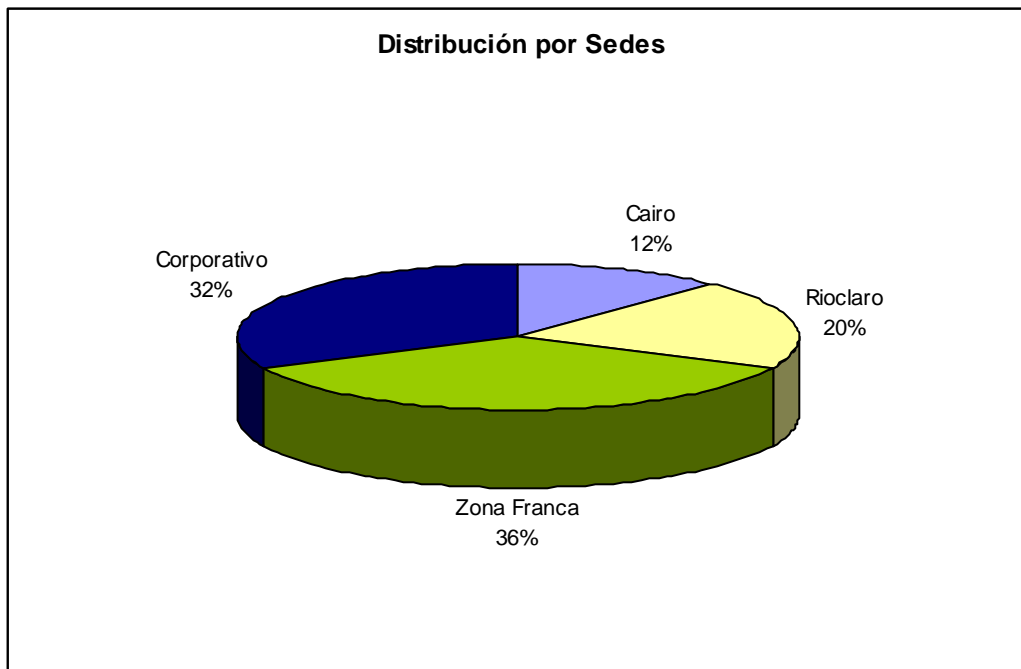
Gráfico 3. Distribución de los encuestados por Zonas.



De esta gráfica se concluye que el 64% hace parte de la zona Noroccidente de la cual hacen parte las plantas de Antioquia y la sede corporativa, que se concentra en Medellín. El 36% restante esta compuesto por el personal encuestado de la Zona Norte, ubicada en Cartagena.

La última clasificación complementa la anterior al distribuir los encuestados por las diferentes sedes, esta se muestra en el gráfico 4 y permite visualizar la participación de las diferentes plantas: Cairo -12%-, Rioclaro -20%- y Zona Franca (Cartagena) -36%-, así como del grupo del corporativo -32%-. .

Gráfico 4. Distribución de los encuestados por Sedes.



6. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

“El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.”⁵

Es importante aclarar que los resultados de este análisis no deben ser interpretados como la lectura única y “oficial” de la organización, ya que son el producto de una reflexión grupal que para el caso de este trabajo fue realizada por los autores del mismo, y lo ideal sería contar con la participación de varios actores con un grado de experiencia demostrada en la organización y con algunos asesores o consejeros externos que faciliten el ejercicio interactivo de todos los participantes.

A pesar de esto, el ejercicio permitirá obtener por medio del análisis estructural asociado al software MICMAC una lectura propia de los autores del trabajo y conocer así las relaciones de influencia y dependencia entre variables definidas de acuerdo al objetivo del mismo, orientado a las expectativas del trabajador y de la dirección, así como las variables estratégicas que deben ser tenidas en cuenta por su impacto en la evolución del sistema, tanto en el proceso de fusión como el futuro cercano de Argos.

A partir de este listado y con el resultado de las encuestas, se realizó la identificación cuantitativa de las variables por medio de un análisis de frecuencias buscando el resultado más representativo dentro de ese grupo de encuestados, el resumen se lista en el cuadro 1.

Cuadro 1. Listado de variables, preguntas y resultado de la frecuencia en las respuestas.

VARIABLES	GRUPOS Y PREGUNTAS ASOCIADAS	RESULTADOS MODA	
		Escenario 1	Escenario 2
	SEGURIDAD Y CERTIDUMBRE	1	2
Condición Contratación	1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:	4	4
Estabilidad laboral	2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:	4	4
Valoración experiencia	3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:	5	3
Rotación	4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:	2	4
Condiciones salariales	5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:	4	2
Ascenso	6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:	2	3
Incertidumbre	7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?	2	2

⁵ http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac

BIENESTAR E IDENTIDAD			
Condición contratistas	8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):	3	4
Alcance toma de decisiones	9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?	4	5
Prestaciones extralegales	10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:	4	4
RSE	11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:	2	4
Bienestar trasladados	12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?	3	3
Capacitación y Formación	13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:	3	3
RESULTADOS (INDICADORES)			
Exigencia Resultados	14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:	4	4
Comunicación Resultados	15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:	3	4
Metodología Mejoramiento Continuo	16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:	3	3
OBEDIENCIA E INICIATIVA			
Libertad de opinión	17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:	3	3
Direccionamiento	18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:	3	4
ADAPTACIÓN Y APLAZAMIENTO			
Ambiente de trabajo	19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:	4	4
Intercambio trabajadores	20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:	4	4

Los resultados cuantitativos están asociados a respuestas cualitativas que se encuentran en los anexos 3 al 7.

Con esta calificación y conociendo en cada pregunta cual es el resultado óptimo, se calcularon las "brechas" de cada variable, es decir que mientras exista un mayor alejamiento del resultado óptimo, más grande será la brecha o falencia del sistema respecto a dicha variable. A partir de las brechas mayores a 1 punto, se determinaron las variables en cada uno de los escenarios a analizar en el MICMAC.

El cuadro N°2, muestra las variables con un título corto asociado a las entradas del software, la brecha de cada una y su participación en el MICMAC:

Cuadro 2. Variables con sus brechas y aplicación al MICMAC

Número	Título largo	Título corto	ESCENARIO 1		ESCENARIO 2	
			Brecha	Aplicar método	Brecha	Aplicar método
1	Condición Contratación	Cond_cont	1		1	
2	Estabilidad laboral	Est_lab	1		1	
3	Valoración experiencia	Val_exp	0		2	MIC MAC
4	Rotación	Rotac	1		3	MIC MAC
5	Condiciones salariales	Cond_sal	1		3	MIC MAC
6	Ascenso	Asc	3	MIC MAC	2	MIC MAC
7	Incertidumbre	Incert	1		1	
8	Condición contratistas	Cond_etri	2	MIC MAC	1	
9	Alcance toma de decisiones	Alc_dec	1		0	
10	Prestaciones extralegales	Prest_ext	1		1	
11	RSE	RSE	3	MIC MAC	1	
12	Bienestar trasladados	Biene_trasl	2	MIC MAC	2	MIC MAC
13	Capacitación y Formación	Cap_for	2	MIC MAC	2	MIC MAC
14	Exigencia Resultados	Exig_resul	1		1	
15	Comunicación Resultados	Comun_res	2	MIC MAC	1	
16	Metodología Mejoramiento Continuo	Met_MC	2	MIC MAC	2	MIC MAC
17	Libertad de opinión	Liber_opi	2	MIC MAC	2	MIC MAC
18	Direccionamiento	Direcc	2	MIC MAC	1	
19	Ambiente de trabajo	Amb_trab	1		1	
20	Intercambio trabajadores	Inter_trab	1		1	

El paso siguiente fue ingresar al software MICMAC las variables seleccionadas en cada uno de los escenarios y a partir de la calificación de la matriz de influencias y dependencias para cada escenario se obtienen los reportes generados (ver anexo 8 y 9).

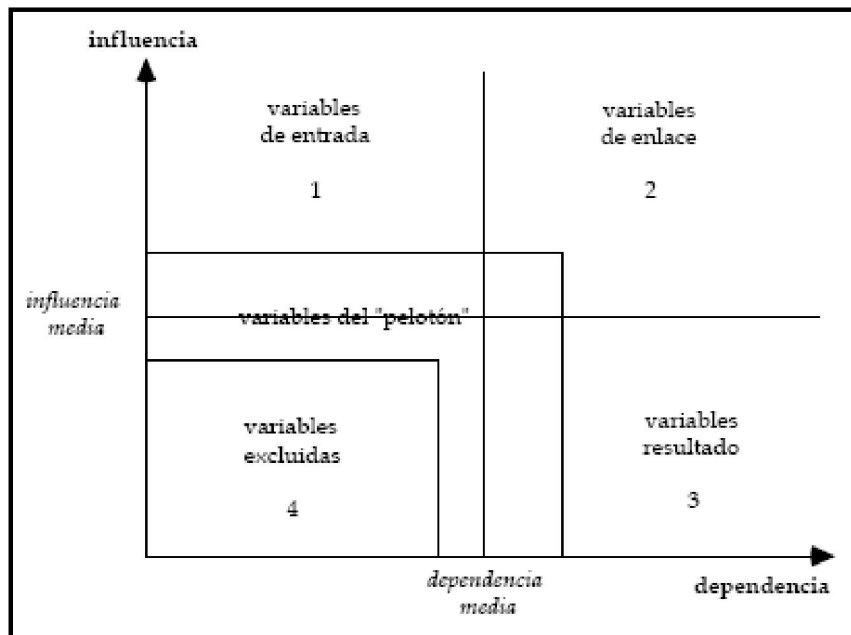
“El objeto del método MICMAC es identificar las variables más motrices y más dependientes (variables clave), construyendo una tipología de las variables mediante clasificaciones directas e indirectas”.⁶

Los resultados anteriormente anunciados en términos de influencia y de dependencia de cada variable están representados sobre un plano (el eje de abscisas corresponde a la dependencia y

⁶ GODET, Michel. De la anticipación a la acción. Ediciones Alfaomega, Bogotá, 1996. Pág 84

el eje de ordenadas a la influencia). Así, otro punto de referencia de las variables más influyentes del sistema estudiado, dan interés a las diferentes funciones de las variables en el sistema, presentadas en el siguiente grafico.

Gráfico 5. Plano de Influencias y Dependencias asociadas al sistema de estudio.



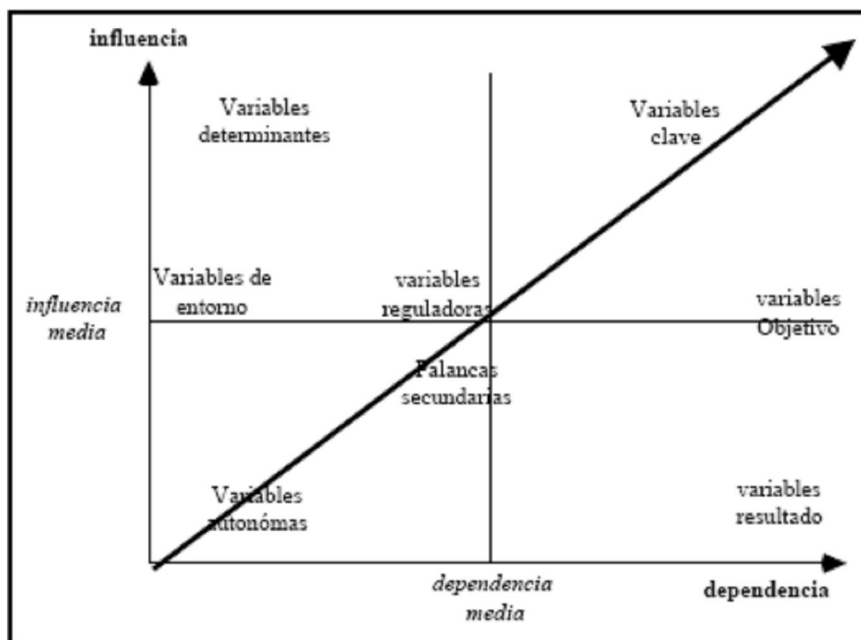
Fuente: http://www.uco.mx/acerca/coordinaciones/cgic/cgic/Ejeinvestigacion/Bibliografia/Micmac_instrucciones.pdf pag 14.

Así las variables que se encuentran en el cuadrante 1, son aquellas que tienen alta influencia y baja dependencia, lo cual las hace determinantes del sistema, en el cuadrante 3 se encuentran variables de alta dependencia y de baja influencia, que son generalmente el resultado del funcionamiento del sistema, también se les llama variables resultado o "sensibles" que reflejan el esfuerzo realizado por el sistema en términos de la concreción de sus objetivos.

Las variables de los cuadrantes 2 y 4 hacen referencia al carácter estratégico que tienen dentro del sistema y como tal serán evaluadas en cada escenario.

Adicionalmente dentro del plano es posible clasificar las variables por tipologías como se muestra en el gráfico 6.

Gráfico 6. Plano de Influencias y Dependencias según tipologías.



Fuente: http://www.uco.mx/acerca/coordinaciones/cgic/cgic/Ejeinvestigacion/Bibliografia/Micmac_instrucciones.pdf pág 19

- “En la zona próxima al origen, se sitúan las **variables autónomas**, son poco influyentes o motrices y poco dependientes, se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema. Se constata frecuentemente un gran número de acciones de comunicación alrededor de estas variables que no constituyen un reto.
- En el estudio de los subsistemas, aparece el grupo de variables u objetivos integrado por aquellas que combinan un reducido nivel de motricidad y de dependencia. El nombre le viene dado porque quedan un tanto al margen del comportamiento del sistema, siempre en relación con las restantes. Sin embargo, es preciso remarcar que no es que carezcan de importancia sino que, comparativamente, los esfuerzos que se destinen ofrecerán mejores frutos en variables situadas en los otros grupos, fundamentalmente en las variables clave.
- En la zona superior derecha, se encuentran las **variables-clave** o variables reto del sistema muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema, estas variables sobre determinan el propio sistema. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema.

Situadas en la parte superior derecha del plano de motricidad/dependencia, cuentan con un elevado nivel de motricidad y de dependencia, lo que **las convierte en variables de extraordinaria importancia e integrantes, como se verá más adelante, del eje estratégico**. Las actuaciones que sobre ellas se vayan a tomar han de ser sopesadas con esmero, así como las que se tomen sobre aquellas que de manera indirecta se relacionan con ellas.

- En la zona superior izquierda, se encuentran las **variables determinantes**, son poco dependientes y muy motrices, según la evolución que sufran a lo largo del periodo de estudio se convierten en frenos o motores del sistema, de ahí su denominación.
- **Variables de entorno**, se sitúan en la parte izquierda del plano, lo que demuestra su escasa dependencia del sistema, hay que analizarlas como variables que reflejan un "decorado" del sistema a estudio.
- **Variables reguladoras**, son las situadas en la zona central del plano, se convierten en "llave de paso" para alcanzar el cumplimiento de las variables clave y que estas vayan evolucionando tal y como conviene para la consecución de los objetivos del sistema.
Las variables reguladoras *son aquellas que determinan el funcionamiento del sistema en condiciones normales.*
- **Palancas secundarias**, complementarias de las anteriores, actuar sobre ellas significa hacer evolucionar sus inmediatas anteriores: reguladoras, que a su vez afectan a la evolución de las variables-clave. Se trata de variables, que igual que las reguladoras combinan el grado de motricidad y dependencia, pero que se sitúan en un nivel inferior. Es decir, son menos motrices que las anteriores y, por lo tanto, menos importantes cara a la evolución y funcionamiento del sistema, sin embargo, si las actuaciones que se acometen con ellas sirven para provocar un movimiento en las variables reguladoras, la importancia que estas variables adquieren para una adecuada evolución del sistema es evidente.
- **Variables objetivo**, se ubican en la parte central son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea. Se caracterizan por un elevado nivel de dependencia y medio de motricidad. Su denominación viene dada porque su nivel de dependencia permite actuar directamente sobre ellas con un margen de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de las variables clave.
- **Variables resultado**: se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que depende en el sistema."⁷

A continuación se presenta un análisis de cada escenario y algunos comentarios de como cambiaron las variables a partir de la fusión.

6.1. ESCENARIO 1: EMPRESAS INDEPENDIENTES

Del listado de variables seleccionadas se muestra a continuación la matriz de influencias directas:

Lista de variables:

- ✚ Ascenso (Asc)
- ✚ Condición contratistas (Cond_ctri)
- ✚ Responsabilidad Social Empresarial (RSE)
- ✚ Bienestar trasladados (Biene_tras)

⁷http://www.uco.mx/acerca/coordinaciones/cgic/cgic/Ejeinvestigacion/Bibliografia/Micmac_instruccioness.pdf pág 17.

- Capacitación y Formación (Cap_for)
- Comunicación Resultados (Comun_res)
- Metodología Mejoramiento Continuo (Met_MC)
- Libertad de opinión (Liber_opi)
- Direccionamiento (Direcc)

Matriz de Influencias Directas (MID)

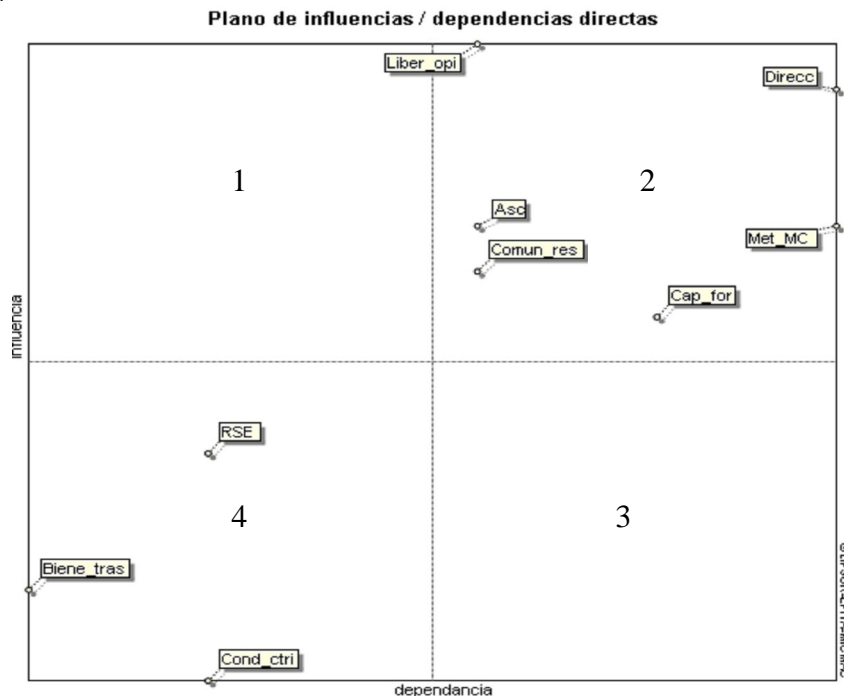
	1 : Asc	2 : Cond_ctri	3 : RSE	4 : Biene_tras	5 : Cap_for	6 : Comun_res	7 : Met_MC	8 : Liber_opi	9 : Direcc
1 : Asc	0	1	0	0	2	2	1	1	3
2 : Cond_ctri	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 : RSE	0	1	0	0	1	1	1	0	1
4 : Biene_tras	0	0	0	0	0	0	1	1	0
5 : Cap_for	1	0	1	1	0	1	3	0	1
6 : Comun_res	1	0	0	0	1	0	2	2	3
7 : Met_MC	0	1	1	0	2	2	0	2	2
8 : Liber_opi	3	1	1	2	2	1	2	0	2
9 : Direcc	3	1	2	0	2	1	2	2	0

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:
 0: Sin influencia
 1: Débil
 2: Media
 3: Fuerte
 P: Potencial

En el siguiente gráfico se muestra el plano de Influencias y dependencias directas, resultado de la matriz evaluada para las empresas independientes:

Gráfico 7.



De este gráfico se muestra una clara distribución de las variables entre los cuadrantes 2 y 4 que apuntan más al eje estratégico del sistema "Empresas Independientes": Igualmente, la distribución de los puntos a lo largo del eje estratégico es muestra de un sistema inestable donde "cualquier acción sobre una de ellas repercute en el conjunto de las demás y se vuelve sobre sí misma."⁸

Las tres variables que encajan dentro del grupo de variables autónomas no tienen mayor influencia sobre las demás como a su vez no poseen mayor dependencia del resto.

Las condiciones de los contratistas muestran una nula influencia ya que en dicho escenario en las diferentes plantas además de que no se le prestaba mayor importancia a la situación de los contratistas, su trabajo era muy específico y desarticulado de la estrategia de cada compañía.

El bienestar de las personas trasladadas muestra una dependencia nula y una mínima influencia ya que el volumen de traslados era mínimo y no representaba mayor importancia dentro de cada organización.

La Responsabilidad Social Empresarial en cada planta o sede era muy disímil, más aun, era incipiente y en la estrategia de cada organización tenía objetivos muy específicos como la ayuda a las comunidades cercanas en temas de educación, vivienda o infraestructura.

En el cuadrante 4 se encuentra más cerca de las variables reguladoras la comunicación de resultados, como es coherente al ser una variable "de paso" para el cumplimiento de variables claves como el direccionamiento de la organización.

La capacitación y formación del personal era igualmente administrada por cada planta de diferentes formas, sin embargo, muestra un carácter de influencia media y una dependencia alta que la ubica entre las variables reguladoras y objetivo, mostrando su capacidad para direccionar las variables claves siempre y cuando dicha capacitación apuntara a los objetivos de cada planta.

La posibilidad de ascender en dichas organizaciones independientes era relativamente baja por ser estructuras más planas, sin embargo, el plano de influencias la ubica como una variable de mediana dependencia y alta influencia, ya que solo desde la alta dirección de cada organización podían generarse cambios en los diferentes niveles y estos cambios, aunque pocos, afectaban positiva o negativamente cada planta con alto impacto.

La metodología de mejoramiento continuo dentro de cada organización definitivamente era un componente estratégico para obtener mejores resultados en las variables claves como lo muestra su ubicación en las variables objetivo, ya que permitía ser influenciado por nuevos métodos que poco a poco fueron permeando cada planta y que eran en su mayoría traídos por asesores extranjeros y finalmente aportaban al desempeño de cada compañía.

La libertad de opinión muestra su alta influencia sobre el resto de variables y una dependencia media. En este campo todos los aspectos de cada planta, al ser relativamente pequeña en comparación a lo que es Argos actualmente, dependían mucho de las opiniones de todas las personas en los diferentes niveles, la comunicación fluía mucho más rápido en la pirámide organizacional y la libertad de expresión aunque era influenciada por otras

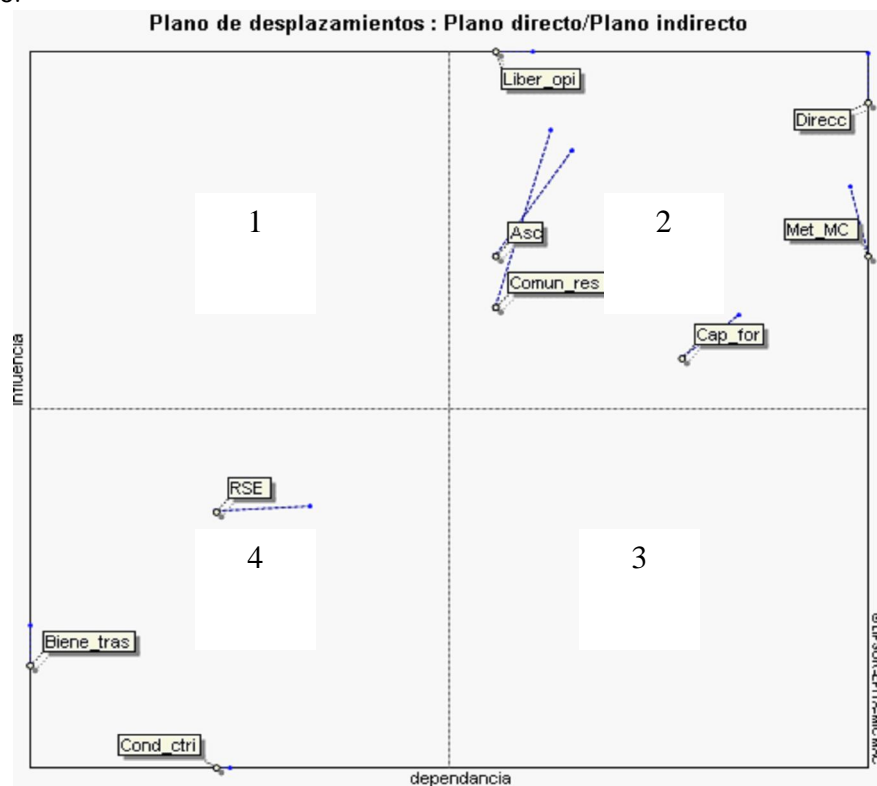
⁸ GODET, Michel. De la anticipación a la acción. Ediciones Alfaomega, Bogotá, 1996. Pág 91

variables, tenía una relación más directa de la que hoy tiene en Argos (como se verá en el análisis del segundo escenario).

Finalmente el direccionamiento de los empleados y trabajadores en las empresas independientes mostraba un carácter clave dentro de cada una, ya que el aporte de cada uno de ellos podía potenciar o afectar con mayor impacto los resultados de la organización.

En el siguiente gráfico se asocia el desplazamiento de las variables dentro del plano de influencias cuando se eleva la matriz de influencias directas por iteraciones sucesivas, lo que permite conocer como cambian las variables por efecto de la influencia indirecta entre ellas.

Gráfico 8.



En este gráfico se destaca el aumento en la influencia de los ascensos y la comunicación de los resultados por efecto indirecto de las otras variables.

6.2. ESCENARIO 2: CEMENTOS ARGOS S.A.

Lista de variables

- ✚ Valoración experiencia (Val_exp)
- ✚ Rotación (Rotac)
- ✚ Condiciones salariales (Cond_sal)
- ✚ Ascenso (Asc)
- ✚ Bienestar trasladados (Biene_tras)
- ✚ Capacitación y Formación (Cap_for)
- ✚ Metodología Mejoramiento Continuo (Met_MC)
- ✚ Libertad de opinión (Liber_opi)

En este escenario se presenta un cambio de variables con respecto al escenario 1

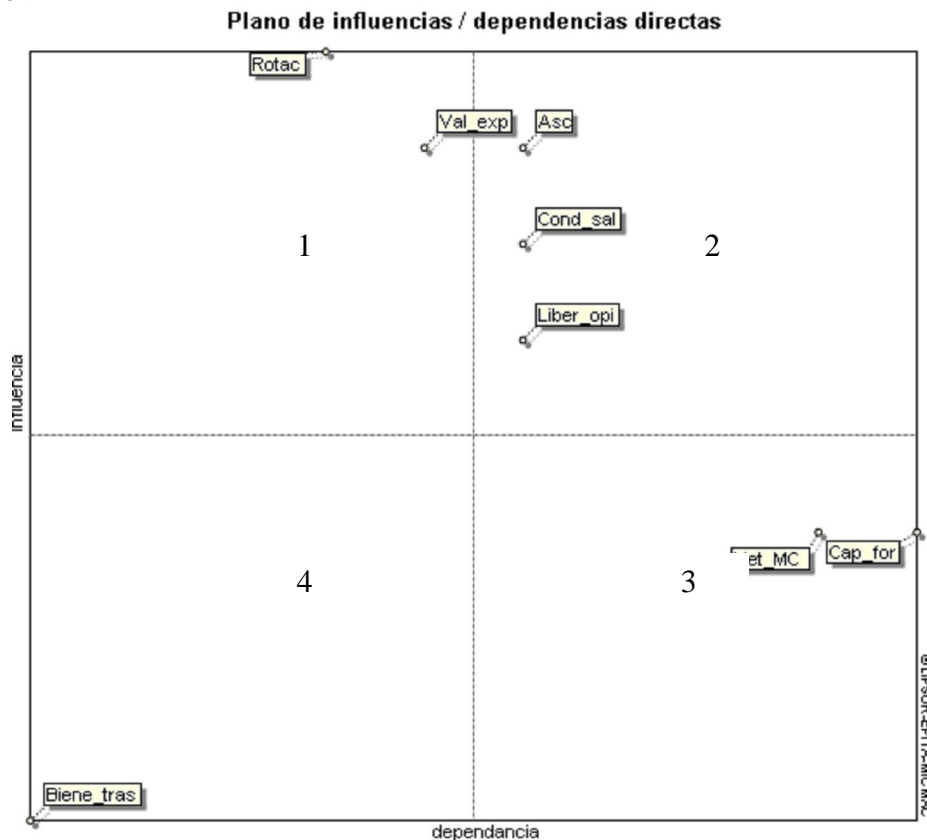
Matriz de Influencias Directas (MID)

	1 : Val_exp	2 : Rotac	3 : Cond_sal	4 : Asc	5 : Biene_tras	6 : Cap_for	7 : Met_MC	8 : Liber_opi
1 : Val_exp	0	2	1	3	1	3	3	0
2 : Rotac	2	0	2	2	P	3	3	2
3 : Cond_sal	2	1	0	3	2	1	0	3
4 : Asc	2	2	3	0	P	2	1	3
5 : Biene_tras	0	P	3	0	0	1	1	1
6 : Cap_for	2	2	1	P	1	0	3	0
7 : Met_MC	1	1	1	1	0	3	0	2
8 : Liber_opi	1	1	0	2	2	2	3	0

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

En el siguiente gráfico se muestra el plano de Influencias y dependencias directas, resultado de la matriz evaluada para Cementos Argos S.A.:

Gráfico 9.



Este gráfico muestra una distribución de variables en los cuatro cuadrantes, en el cuadrante 1 donde se presentan las variables entrada se encuentran la rotación y la valoración de la experiencia, en el cuadrante 3 están las variables Metodología de Mejoramiento Continuo y Capacitación y Formación, mostrando ser variables de salida. En el cuadrante 2 se encuentran Ascenso, Condiciones salariales y libertad de opinión, mostrando un comportamiento de variables reguladoras más que claves por su ubicación media de

influencia y en el cuadrante 4 se encuentra el bienestar de los empleados y trabajadores trasladados.

Comenzando por las variables de entrada es importante destacar la rotación dentro de la organización en estos primeros cuatro años como variable de alta influencia en el desarrollo de la organización, los impactos generados por la salida y entrada de personas ha sido altos en variables como el mejoramiento continuo por el cambio del personal dentro de la metodología en cada planta, al igual que en la capacitación y la formación al perder en muchos casos el conocimiento de personas que salen y comenzar dicho proceso en otros; esto ha generado una mayor incertidumbre en los empleados como se detecta en las encuestas.

La valoración de la experiencia ha sido una variable influyente dentro de la organización ya que se refleja un alto impacto en otras variables como la metodología de mejoramiento continuo ya que las personas de mayor experiencia tienen mayor cantidad de elementos de juicio en dichos análisis aunque también mostraban dificultades en el desarrollo del proceso metodológico. Igualmente en la capacitación y la formación de las personas generaba un impacto similar al de la variable rotación.

En el caso de la variable ascenso muestra también una alta influencia en otras variables de este sistema, ya que al presentarse alta generación de cargos las posibilidades de ascender también son altas, sin embargo, esta condición puede ser temporal mientras se logra una estabilización de la organización.

Las condiciones salariales muestran una influencia alta, aunque no tan alta como otras variables, ya que no deja de ser importante para el empleado o trabajador de Argos la remuneración, sin embargo, el esfuerzo realizado por Argos en el establecimiento de políticas más claras en los aumentos y salarios dentro de niveles parece haber generado mayor estabilidad. Esta variable tiene un carácter regulador ya que influencia el logro de resultados en las variables claves.

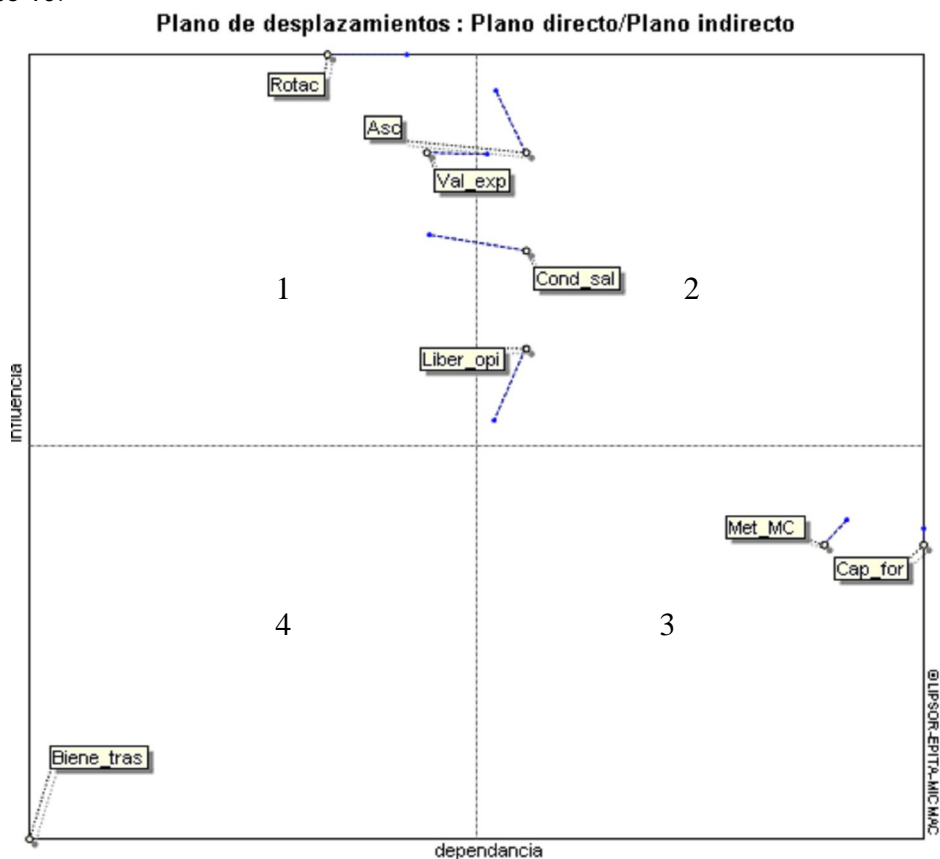
La libertad de opinión que en empresas independientes era de alta influencia, pierde peso en Argos, aunque permite regular el éxito de otras variables. Esto posiblemente porque la influencia se realiza sobre variables diferentes al primer escenario y porque la estructura de la organización se hace tan robusta que dificulta el posible impacto de las diferentes opiniones sobre la organización en general.

La metodología de mejoramiento continuo y la capacitación y formación terminan siendo de alta dependencia por la mayor rotación del personal, el desplazamiento de expertos y la libertad de opinión. En este momento de Argos, estas son variables resultado, afectadas por la influencia de los cambios necesarios de una empresa naciente.

Finalmente el bienestar de los trasladados no tiene ninguna influencia o dependencia sobre el sistema actualmente, sin embargo, puede serlo en un futuro cercano.

En cuanto al desplazamiento de las variables de acuerdo a su influencia indirecta se tiene el siguiente gráfico:

Gráfico 10.



Dentro de este gráfico se destaca la menor dependencia de las condiciones salariales, la menor influencia de la libertad de opinión y la mayor influencia de los ascensos, todo por efecto indirecto dentro de las variables del sistema.

Cuadro 3. Resumen variables escenario 1 y 2

Grupo		Total Variables	ESCENARIO 1 Variables brecha	ESCENARIO 2 Variables brecha
SEGURIDAD	Y			
CERTIDUMBRE		7	1	4
BIENESTAR E IDENTIDAD		6	4	2
RESULTADOS (INDICADORES)		3	2	1
OBEDIENCIA E INICIATIVA		2	2	1
ADAPTACIÓN	Y			
APLAZAMIENTO		2	0	0
TOTAL		20	9	8

Dentro del análisis estructural se muestra el cuadro resumen (Cuadro 3) donde se observa lo siguiente:

- ✚ En Seguridad y Certidumbre hay un aumento de 1 a 4 en las variables brecha, mostrando como en los primeros años después de la fusión existe una mayor incertidumbre por parte de los trabajadores por variables como la mayor creación y eliminación de cargos, el aumento en el volumen de ascensos y personas trasladadas. Todo esto se corrobora en los resultados cualitativos de las encuestas.
- ✚ En bienestar e identidad se disminuye la cantidad de brechas de 4 a 2, lo cual refleja las mejoras en las condiciones de trabajadores propios y contratistas, a la vez que el impacto de las políticas que apuntan a la Responsabilidad Social Empresarial y aun mejor entendimiento de los empleados y trabajadores de su aporte a los objetivos de la organización.
- ✚ En términos de resultados y obediencia e iniciativa se muestra también una mejora al pasar de 2 a 1 brecha en cada grupo.

7. ANÁLISIS CUALITATIVO

En cuanto a los Estilos de Dirección, el análisis se hará cualitativamente por las variables encontradas con las cuales fue posible determinar la encuesta con preguntas abiertas, con varias alternativas de selección y tener más criterios para las conclusiones.

Para escribir acerca de los Estilos de Dirección, se hará primero referencia al concepto de Liderazgo:

“Conocidas las fuentes de poder (de recompensa, de coerción, legítimo, de referencia y experto), es posible realizar una sutil diferenciación que permita la aproximación al concepto de liderazgo. En la clasificación de French y Raven, las 3 primeras fuentes de poder -de recompensa, de coerción y legítimo- identifican básicamente, a la autoridad formal en la empresa; mientras que las 3 últimas -legítimo, de referencia y experto- son la base fundamental del concepto de liderazgo en las organizaciones.”⁹






Con este concepto, debemos tener identificada la diferencia entre la dirección de las empresas y el liderazgo en las empresas, porque el objetivo debe ser finalmente que los directores se conviertan en líderes, porque también pueden existir líderes en la organización que no sean directivos.

7.1. ESTILO COERCITIVO

Para analizar el estilo coercitivo en Cementos Argos en los dos escenarios propuestos, se preguntó acerca de la percepción de los jefes frente a los errores, así mismo como la percepción de los trabajadores para identificar si sus jefes tienen la autoridad suficiente para sancionar. La respuesta obtenida tanto para las empresas independientes como para Argos, es que es frecuente que los jefes perciban los errores y tengan autoridad en el momento de sancionar. A pesar que es un grado alto para definir que haya un estilo coercitivo, en los comentarios puede observarse que en los jefes actuales se ve un enfoque más humano que antes.

7.2. ESTILO DE RECOMPENSA

En el Estilo de Recompensa, se presentaron alternativas no excluyentes (selección de varias) para tratar de encontrar este tipo de fuente de poder antes y después de la fusión. Estas alternativas fueron:

-  Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial
-  Con remuneración variable
-  Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)
-  Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros
-  Ninguna de las anteriores

⁹ www.losrecursoshumanos.com. Artículo: “Nociones sobre Poder y Liderazgo”. Abril 12 de 2009.

En las empresas independientes, la mayoría de las personas coincidieron que la recompensa de la empresa se da a través de ascensos, beneficios o incremento salarial, y que existía una adecuada comunicación de los logros: reconocimiento. Para Cementos Argos, gran parte de los encuestados están de acuerdo que la recompensa actual es a través del reconocimiento.

7.3. ESTILO LEGÍTIMO

En este estilo, donde el jefe tiene el poder de influenciar a los subalternos por derecho, se dieron las siguientes alternativas no excluyentes:

- ✚ Existe un mayor reconocimiento del liderazgo
- ✚ La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones
- ✚ Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes
- ✚ Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones
- ✚ Ninguna de las anteriores

La segunda alternativa fue la más escogida para el escenario de las empresas independientes. En la actualidad se considera que existe un mayor reconocimiento del liderazgo.

7.4. ESTILO DE EXPERTO

El Experto tiene su fuente de poder en el conocimiento. Para reconocer este poder en Argos en ambos escenarios, las alternativas no excluyentes:

- ✚ Reconocimiento a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones
- ✚ Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador
- ✚ Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes
- ✚ Desplazamiento de expertos
- ✚ Ninguna de las anteriores

Para el escenario anterior, los encuestados consideran que hay un reconocimiento a la antigüedad, y esto influenciaba la toma de decisiones. En la actualidad, se encuentra una incidencia en la rotación de cargos directivos para los líderes identificados como expertos.

7.5. ESTILO REFERENCIAL

Para encontrar este estilo en los dos escenarios, se trató de buscar la fuente de poder a través de una identificación con el jefe y el deseo de seguirlo. Las alternativas excluyentes en este caso fueron de frecuencia.

En ambos escenarios, la mayoría de los encuestados coincidieron con encontrar una frecuencia alta de encontrar cualidades, características, ideas y una identificación con sus jefes. En los comentarios se encuentra diversidad de opiniones, porque algunas personas se encuentran identificadas con su jefe en un escenario pero no en el otro.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ✚ La aplicación del análisis estructural y del software MIC MAC permitió conocer la tipología de las variables que describen las Expectativas de los Trabajadores y las Expectativas de los Directores, así como las relaciones directas, indirectas o potenciales que existen entre ellas y su importancia en la estrategia de la organización actual.
- ✚ Existen cinco variables comunes en ambos escenarios: Ascenso, Bienestar de los trasladados, Capacitación y Formación, Mejoramiento Continuo y Libertad de Opinión. Estas variables demuestran, antes y después de la fusión, ser sensibles a todo nivel de la organización y su gestión en el segundo escenario, que es el actual, debe ser tomada en cuenta con el fin de impactar principalmente las expectativas del trabajador referentes al bienestar, la certidumbre y la seguridad.
- ✚ Adicional a las cinco variables anteriormente mencionadas, se recomienda que se incluyan dentro de los planes de acción las 3 variables que complementan las 8 incluidas en el análisis estructural: Valoración de expertos, Rotación y Condiciones Salariales.
- ✚ En el caso de realizar un análisis similar es conveniente abarcar otras zonas del país donde haga presencia la organización como las Zonas Suroccidente y Centro, esto permitirá recoger con mayor cobertura las opiniones de los empleados y trabajadores de toda la empresa.
- ✚ Con el fin de obtener un análisis estructural más consistente y completo en la matriz de influencias y dependencias, debe ser realizado por un grupo de trabajadores de la organización de diferentes campos y niveles.

En cuanto a las expectativas del trabajador:

- ✚ Desde el punto de vista de las condiciones de los contratos, Cementos Argos ofrece seguridad a los empleados, pues dichas condiciones fueron respetadas en la mayoría de los casos.
- ✚ Al solo transcurrir un poco más de tres años desde que se formalizó el proceso de fusión, la creación y eliminación de cargos, así como el posicionamiento de los empleados y trabajadores en cada cargo, ha sido continuo y desequilibrante para muchos de los encuestados, afianzando el aumento en la incertidumbre. Según las encuestas algunas personas ven más creación que eliminación, considerando que dicha creación es innecesaria en varios casos.
- ✚ Apuntando en la dirección opuesta, las nuevas políticas que están orientadas a un mayor bienestar de todo el personal y que buscan beneficios comunes y no personales han permitido mejorar el ambiente de trabajo, aumentar la responsabilidad de la empresa con todas las partes interesadas, lo que incluye el

mejorar las condiciones de trabajo de los contratistas, así como también las condiciones de vida de las comunidades cercanas.

- ✚ El esquema salarial es una variable altamente susceptible en todos los niveles. Una parte importante de los encuestados piensa que era más justo el esquema anterior, que los rangos actuales son amplios y que los salarios para el personal más nuevo es bajo con respecto al mercado.
- ✚ La mayoría de las personas encuestadas consideran que las condiciones de trabajo de los contratistas mejoraron después de la fusión debido a las legalizaciones de los mismos, a las políticas estandarizadas en cuanto a la seguridad industrial, y que el Manual de los contratistas fue un gran aporte para lograrlo.
- ✚ Todos los encuestados coinciden en que el bienestar es afectado por la toma de decisiones del jefe, en cualquier escenario; sin embargo, la mayoría cree que actualmente la burocracia afecta el bienestar y que el alcance en la toma de decisiones de los jefes es menor.
- ✚ La opinión de la mayoría de las personas encuestadas se refiere al plan de beneficios actual como prestaciones extralegales mejores a las anteriores y buenas frente al mercado.
- ✚ Todos los comentarios acerca de la Responsabilidad Social Empresarial coinciden que ésta antes existía más encaminada a las comunidades cercanas a cada sede y que ahora es más una política global con mayor fuerza para todo el país. El pacto global al cual se unió Cementos Argos, también aporta a la RSE estándares internacionales, lo cual es positivo.
- ✚ El bienestar de las personas trasladadas es una variable difícil de medir; las opiniones son diversas y todos tienen circunstancias y atenuantes diferentes. A pesar de su particularidad, actualmente se trata de estandarizar el procedimiento de todo el proceso de traslado.

En cuanto a las expectativas de la dirección:

- ✚ Según el plano de influencias en el análisis estructural de Cementos Argos, la valoración de expertos es una variable de entrada del sistema que ha generado cambios en la metodología del mejoramiento continuo, la capacitación y formación. Con el fin de facilitar impactos positivos en esta influencia, es importante buscar estrategias de traslados efectivos de conocimiento con el fin de no perder activos importantes de la compañía por simple desplazamiento de las generaciones mayores.
- ✚ En el tema de las capacitaciones y las formaciones, los comentarios son diversos tanto para las empresas independientes como después de la fusión, por lo tanto se concluye que no hay una estrategia clara frente al tema y de hecho es una variable con análisis estructural (MIC MAC) por la brecha encontrada.

- ✚ Algunas personas opinan que hoy existe una mayor exigencia de los resultados. Otras piensan que ha cambiado la forma de medirse dichos resultados pero que en ambos escenarios hay o hubo alta exigencia de los mismos.
- ✚ Según los encuestados la comunicación de los resultados mejoró con el proceso de fusión, al dejar de ser una variable “brecha”, sin embargo, es importante reconocer esta variable como una palanca para la consecución del logro en otras variables claves, como pasaba en las empresas independientes.
- ✚ La mayoría de comentarios en la encuesta están enfocados a que la metodología para alcanzar equipos de alto desempeño es aplicada en niveles altos. El mejoramiento continuo visto desde el Sistema Integrado de la Gestión si se da en varios niveles y en ambos escenarios. El análisis estructural la sitúa entre una variable clave y objetivo, lo que determina su importancia dentro de la estrategia organizacional para alcanzar las metas propuestas.
- ✚ La libertad de opinión es una variable con resultados dispersos dentro de la encuesta. Los comentarios están divididos porque algunos ven esta situación igual en ambos escenarios, otros consideran que antes eran tenidas en cuenta sus opiniones, y otros consideran que ahora las tienen más en cuenta. En el análisis estructural tiende a ser una variable de entrada en empresas independientes y al pasar a la fusión se hace una variable de paso, que permite a la dirección facilitar el logro de variables claves u objetivo como el mejoramiento continuo.
- ✚ En general, se puede concluir que existe claridad en el direccionamiento, enfocado a la interpretación que cada trabajador realiza del aporte de su labor a los objetivos de la compañía.
- ✚ Aunque gran parte de los encuestados comparten que actualmente hay un buen ambiente de trabajo, otros piensan que cada área se preocupa por sus propios resultados afectando el ambiente de trabajo.
- ✚ Después de la fusión, la mayoría de las personas piensa que el intercambio de personas (traslados entre plantas y sedes) genera un aprovechamiento de sinergias.

En cuanto a los estilos de dirección:

- ✚ El estilo de dirección Coercitivo está presente en ambos escenarios, pero luego de la fusión este estilo ha perdido fuerza. Esto se concluye porque, aunque en la mayoría de los casos las personas consideran que la autoridad para sancionar es frecuente en ambos escenarios, en los comentarios puede observarse que algunas mencionan la presencia de un enfoque más humano actualmente.
- ✚ Antes de la fusión, la mayoría apuntó que la remuneración se daba a través de política de ascensos, beneficios, incremento de salario y reconocimiento (comunicación de logros). Ahora en Argos, la mayoría considera que la recompensa se hace a través del reconocimiento. Por lo tanto puede concluirse que el estilo de Recompensa estaba más presente antes de la fusión.

- ✚ En cuanto al estilo Legítimo, actualmente, la mayoría consideran que hay un mayor reconocimiento del liderazgo. Antes de la fusión, muchos piensan que se tenía mayor peso en la toma de decisiones en cada sede. Por lo tanto este estilo Legítimo tiene más fuerza en Cementos Argos.
- ✚ En las empresas independientes, la mayoría de las respuestas identifican el reconocimiento a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones. En Argos, gran parte de las personas consideran que hay una incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador. Esto indica que el estilo Experto era más fuerte en las empresas independientes.
- ✚ En ambos escenarios la mayoría de las personas encuentran una frecuencia alta de identificación con su jefe. Las opiniones están divididas, pues al obtener igual respuesta en ambos escenarios, hay quienes piensan que antes los jefes tenían características compatibles con ellos y otros que piensan que esta identificación la encuentran con el jefe actual. Se concluye que el estilo Referencial está o estuvo presente en ambos escenarios.

9. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- ✚ www.sic.gov.co. Integraciones Empresariales 2007. Consultada el 15 de mayo de 2008.
- ✚ www.argos.com.co. Método Argos. Consultada el 3 de junio de 2009.
- ✚ JARAMILLO ESTRADA, Pablo José. Artículo: Poder, Organización y Propiedad Emergente. Departamento de Organización y Gerencia. Universidad EAFIT.
- ✚ FAYOL, H: Administración industrial y general, Buenos Aires, Librería El Ateneo Editorial, 1994, 210 págs.
- ✚ DRUCKER, P. Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI, Bogotá, Editorial Norma, 2007, 242 págs.
- ✚ TAYLOR, F.W: Principios de la administración científica, Buenos Aires, Librería El Ateneo Ediciones, 200, 210 págs.
- ✚ GODET, Michel. De la anticipación a la acción. Ediciones Alfaomega, Bogotá, 1996. 300 págs
- ✚ www.altavista.com. Biografía French y Raven. Consultada el 22 de junio de 2009.
- ✚ http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac. Consultada el 30 de mayo de 2009.
- ✚ http://www.ucol.mx/acerca/coordinaciones/cgic/cgic/Ejeinvestigacion/Bibliografia/Micmac_instrucciones.pdf. Consultada el 30 de mayo de 2009.
- ✚ http://www.ucol.mx/acerca/coordinaciones/cgic/cgic/Ejeinvestigacion/Bibliografia/Micmac_instrucciones.pdf pág 17. Consultada el 30 de mayo de 2009.
- ✚ www.losrecursoshumanos.com. Artículo: "Nociones sobre Poder y Liderazgo". Consultada el 12 de abril 2009.

10. ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ ORGANIZACIONAL DE LAS RELACIONES DE PODER CON EL PACTO SIMBÓLICO

Lazo social	Recursos	Bases del Poder	Expectativas del Trabajador	Expectativas de la Dirección	Relaciones de Poder	Estilos de Dirección	Funciones de la Dirección	Motivación	Liderazgo	Ruptura	Pacto Simbólico (Equipo)
Supervivencia	Recursos naturales	Control de Recursos	Seguridad	Resultados	Excluyente	Coercitivo	Planificar	Fisiológico	Riesgo	Privilegio	Acción colectiva
Sentido	Conocimiento	Relación de Dependencia	Certidumbre	Obediencia e iniciativa	Dominante	Recompensa	Organizar	Seguridad- sociales	Creatividad	Dogmatismo	Dialéctica del sentido
Reconocimiento	Cultura	Insustituibles	Identidad	Adaptación	Aglutinante	Legítimo	Dirigir	Autoestima	Potenciación	Exclusión	Reciprocidad
Placer	Capital		Bienestar	Aplazamiento o Renuncia	Colectivizante	Experto	Coordinar	Autorealización	Contención	Desmesura	Deseo-Trabajo
			<=Relación pendulante=>			Referencial	Controlar				

ANEXO 2. ENCUESTAS CEMENTOS ARGOS S.A.

1. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A. ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.

Fecha_Mayo 29 de 2009_____

Empresa Independiente (antes de la fusión):__Cementos el Cairo S.A____

Año de ingreso: _1995_____

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.					X

¿Por qué?

No tengo objeciones de el trato recibido, en ambas empresas este tema quedo muy claro desde el principio.

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

En Argos algunas decisiones son tomadas muy arriba y no tanto por personas que conocen a las personas, sino decisiones mas corporativas. En Cairo el contacto era mas personal y se generaba mas inestabilidad y choques con los jefes.

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

En Cairo, ser antiguo era signo de respeto, experiencia y admiración. En Argos somos muchos y esta parte no es valorada de la misma manera e incluso existen abusos con los mas experimnetados.

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta

Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Durante el tiempo que fue Cairo, los cargos no cambiaron prácticamente nada. Mientras que en Argos, la definición de cargos, roles, nuevos cargos y No reemplazos de personal es permanente.

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.		x			

¿Por qué?

En Cairo había una política claro de salarios, con su escalafón y demás que lo hacían equitativo. En Argos a pesar de tener los escalafones, existen unas diferencias muy marcadas que son evidentes entre operarios y empleados, las cuales son inequitativas.

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes	X			
Cementos Argos S.A.			x	

¿Por qué?

En Cairo no había muchas oportunidades de crecimiento y los cargos de nivel estaban en manos conocidas y se trataban a dedo. En Argos hay más oportunidades de crecer aunque solo hasta cierta parte. Luego se cierra el abanico de oportunidades nuevamente.

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.					x

¿Por qué?

En Cairo no había tanto riesgo por eso, uno conocía su trabajo. En Argos uno no sabe que se puede estar gestando, que tipo de cambio se están planeando y como se esta moviendo la organización, además, los profesionales de hoy en dia están saliendo muy bien preparados y no están exigiendo buenos sueldos.

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas		x			

independientes					
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Antes no había tantas exigencias a los contratistas que finalmente terminaban en abusos a sus trabajadores, como en la comida en el vestuario e incluso en los salarios. En Argos esta muy normalizado el tema de la contratación y las condiciones de los trabajadores a mejorado enormemente.

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.					x

¿Por qué?

En Argos el bienestar se esta viendo afectado mas porque el alcance de ciertas decisiones del jefe es muy poco y demoran las decisiones en ser tomadas mientras se sigue toda esa jerarquía y burocracia.

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Los cambios que Argos ha hecho no han sido muy marcados para el beneficio del trabajador, pero si como ganancia para la empresa.

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Las empresas de hoy han mostrado mas interés por el tema de RSE, ojala no sea moda y publicidad solamente para vender mas.

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy
-----------	-----	-------------	------------	----------------	-----

	deficientes				satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.		x			

Por qué?

En Cairo seguía siendo uno de Cairo, ej, cuando era trasladado para las oficinas ppales. En Argos el traslado se da y de cierta manera no se ponen todas las condiciones sobre la balanza, no hay retroalimentación o periodo de análisis de condiciones reales

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

En Cairo la capacitación era permanente, ya que estaba centralizado el personal. En Argos es una burocracia y para cualquier curso hay que esperar una cantidad de aprobaciones para al final decir que no.

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.					x

Por qué?

En Ambas se ha tenido esta exigencia.

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

En Cairo existía mas retroalimentación.

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Argos tiene mas capacitación, metodologías y técnicas.

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			x	
Cementos Argos S.A.		X		

¿Por qué?

Aunque hay mas libertad en Argos, las ideas no son tenidas en cuenta y generan frustración para realizar nuevamente opiniones.

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes				x
Cementos Argos S.A.				x

¿Por qué?

El rol siempre ha sido y fue claro

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.		x			

¿Por qué?

El tamaño de Argos genera más impersonalidad en las comunicaciones,. En Argos existen temas que no se encuentra con quien hablarlos ni solucionarlos que generan mal estar en la gente. En Cairo era mas cercano el trato y los temas se sabían quien los resolvía.

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.		x			

¿Por qué?

En Argos hay muchas barreras y temores de la gente a entregar conocimiento, se siente invadidos por las visitas o por los trasladados. No hay confianza.

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes			x	
Cementos Argos S.A.		x		

¿Por qué?

En Argos el tema de sanciones es una utopía, para sancionar a alguien es muy difícil, y burocrático. No hay autoridad de muchos jefes para poder hacerlo.

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	x		x		
Cementos Argos S.A.		x	x		

¿Por qué?

23. Respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.	x			x	

¿Por qué?

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	x		x		
Cementos Argos S.A.		x		x	

¿Por qué?

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

Con el actual jefe no me identifico, ni encuentro en el cualidades a ser seguidas.

2. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A. ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.

Fecha: Junio 4 de 2009
 Empresa Independiente (antes de la fusión): Cementos El Cairo S.A.
 Año de ingreso: 1995

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

El contrato prácticamente no tuvo cambios.

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Mi percepción de estabilidad no ha cambiado.

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

La experiencia y la antigüedad está ajustada a las posibilidades que ofrece cada empresa, aunque ahora tengo una percepción mas positiva acerca de mis posibilidades

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

El esquema salarial con

Las empresas independientes era mas justo por estar en una Planta fuera de la ciudad lo que repercute en otras situaciones de la vida social de la persona. Ahora con Argos se equilibraron todos los salarios y se redujeron los ingresos por pérdida de beneficios económicos extrasalariales.

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes	x			
Cementos Argos S.A.			x	

¿Por qué?

Cairo es una Planta pequeña y pocas posibilidades, Argos es decenas de veces mas grande entonces se amplió la gama de oportunidades para todos.

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.		x			

¿Por qué?

La estabilidad laboral ha sido buena durante todo el tiempo de mi permanencia en las compañías.

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Por que Argos exige que se cumpla como mínimo con las normas laborales vigentes.

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.	x				

¿Por qué?

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

Hubo una disminución en el valor económico de las mismas.

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.					

Por qué?

No tengo parámetros para dar una definición acerca del tema.

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

No tengo conocimientos para determinar la cantidad de información que deba recibir una persona dentro la organización.

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Se ha hecho reconocimiento de mi labor lo que me ha merecido ser tenido en cuenta para trabajos de mas responsabilidad.

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

No tengo bases para calificar dicha metodología, pero si he recibido capacitaciones que buscan mejorar la forma como se hacen las cosas dentro la organización.

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			x	
Cementos Argos S.A.				x

¿Por qué?

La libertad de expresión ha sido una característica positiva dentro las dos organizaciones, ahora se nota mas y es tomada en cuenta la experiencia con reconocimiento para aportar a ese hecho.

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			x	
Cementos Argos S.A.				x

¿Por qué?

Debido a la mejor información que he recibido, de ser práctico, efectivo y eficaz.

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Cairo solo era vulnerable económicamente lo que generaba malas expectativas (incertidumbre futura) a corto y mediano plazo. Ahora se siente un ambiente de trabajo mas seguro.

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos,	Algo de confianza,	Confianza adecuada,	Se logra alta confianza,	Ninguna de las

	afecta la comunicación y peores resultados	comunicación aceptable y los mismos resultados	buena comunicación, mejores resultados	enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	anteriores
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

En las empresas independientes no existía el intercambio, ahora creo que genera, confianza, reconocimiento y esto aporta y enriquece todo el quehacer de la compañía.

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes			x	
Cementos Argos S.A.				x

¿Por qué?

En Cairo los jefes eran tercios y de mente poco abierta a los cambios y nuevas realidades, ahora se siente que los jefes tienen mejor conocimiento y sentido más humano, hay una apertura de pensamiento y libertad de expresión.

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	x				
Cementos Argos S.A.	x		x		

¿Por qué?

23. Respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes				x	

Cementos Argos S.A.	x		x		
---------------------	---	--	---	--	--

¿Por qué?

En Cairo, por ser tan pequeña generaba que los jefes estuvieran casi por imposición y antigüedad mas por liderazgo; En Argos se ha reconocido el liderazgo de muchas personas.

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	x				
Cementos Argos S.A.	x	x			

¿Por qué?

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

En Argos se ha mejorado el conocimiento del ser, lo que ha permitido encontrar personas con calidad humana, característica que me parece importante desarrollar al interior de toda la organización.

3. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A. ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.

Fecha 2-06-09

Empresa Independiente (antes de la fusión): Cemento Cairo _____

Año de ingreso: 1985 _____

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

Porque se respetaron siempre las condiciones iniciales de contrato

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

Antes se tenía mayor seguridad de contratación en un mismo lugar, a partir de la fusión se tiene la disponibilidad pero con menos estabilidad. A esta situación se le suma la crisis económica del país

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.		X			

¿Por qué?

Con Cairo se tenían incentivos y valoraciones por experiencia y antigüedad ahora esto no importa, se cree que la ingeniería desplaza estas dos cosas.

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

La eliminación fue alta para generar la fusión y poder homologar y la creación es media combinando varios cargos

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.		X			

¿Por qué?

Porque antes la remuneración económica iba primero para la integridad; ahora ni se valora la actividad laboral.

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes				X
Cementos Argos S.A.	X			

¿Por qué?

Ahora se cuenta con poco personal que no permite el crecimiento laboral. No hay promoción en los procesos

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes	X				
Cementos Argos S.A.					X

¿Por qué?

El conocimiento algunas veces sin experiencia desplaza la antigüedad. Como dicen coca-cola mata tinto.

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.					X

¿Por qué?

En la actualidad se tiene mas en cuenta la persona como ser humano y no como un servicio, se da más participación y se audita la parte legal de contratación.

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.		X			

¿Por qué?

Ahora depende de muchas personas algunas decisiones que anteriormente solo eran responsabilidad del jefe inmediato que brindaban bienestar y sostenibilidad a tiempo.

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

Cairo brindaba a su personal muchos beneficios económicos pensando siempre que el trabajador tuviera sentido de pertenencia, a gusto con su trabajo por medio de incentivos. Argos hace que el trabajo sea más pesado y por menos dinero.

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.					X

¿Por qué?

Ahora Argos enfoca de manera más organizada y equitativa la responsabilidad social.

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.		X			

Por qué?

Como Cairo no se presentaban traslados y Argos los realiza de manera irresponsable, realmente se olvida del bienestar de la persona en el nuevo lugar y además en muchos casos no reconoce las diferentes económicas.

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					X

Cementos Argos S.A.			X		
---------------------	--	--	---	--	--

¿Por qué?

Se brindaban más capacitaciones para mejorar la calidad de trabajo. Ahora suponen al personal capacitado y si se requiere alguna capacitación se brinda solo a personal seleccionado algunas veces sin criterios sin dar un amplio cubrimiento.

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.					X

Por qué?

Argos implementa mayor control de variables del proceso

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.		X			

¿Por qué?

En la actualidad se menciona poco los resultados de nuestro trabajo, sea bueno o malo.

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

Antes no tenían límites de control, se "despilfarró" mucha materia prima para lograr siempre buenos resultados, ahora las metodologías no son las adecuadas porque tanta planeación y apuros no brindan los mejores resultados.

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes				X
Cementos Argos S.A.		X		

¿Por qué?

Antes la participación era indispensable para tomar decisiones, ahora solo importa la opinión del ingeniero o profesional encargado.

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes				X
Cementos Argos S.A.				X

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.		X			

¿Por qué?

Ahora es muy pesado, se trabaja con menos gente las mismas (o más) actividades, la gente es aburrida y no hay pausas activas en el turno laboral que motiven a trabajar todos los días.

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.	X				

¿Por qué?

De Cairo se han llevado la mayor parte del personal de excelente competencia y que realmente hacía y luchaba algo por la empresa.

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes				X
Cementos Argos S.A.	X			

¿Por qué?

Antes se generaba mucho más respeto por la autoridad. Ahora el jefe no tiene poder sobre las decisiones ni sobre la gente.

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	X				

Cementos Argos S.A.					X
---------------------	--	--	--	--	---

¿Por qué?

Se brindaban ascensos y bonificaciones

23. Respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

Se responsabilizan decisiones a personal que no se involucra en el proceso y no conoce las necesidades.

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	X				
Cementos Argos S.A.					X

¿Por qué?

Anteriormente, el que "sudaba la camiseta" se ganaba el reconocimiento además por su antigüedad; ahora no hay reconocimiento de trabajadores sino a nivel administrativo.

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.	X				

¿Por qué?

Mi jefe no es ejemplar.

4. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A. ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.

Fecha 4/06/09

Empresa Independiente (antes de la fusión): Cementos Rioclaro

Año de ingreso: 1999

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

Cuando firmé con Rioclaro todas las condiciones fueron muy buenas para mí. Cuando pasé a Argos tuve que aceptar las condiciones que colocaron si quería continuar trabajando: ILA, algunas prebendas como bonificación por antigüedad, etc.

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

Como Rioclaro no estábamos afectados por la situación de las otras empresas del grupo Argos y como tal el proceso de vinculación era más ágil y fácil y estábamos bastante bien. Ahora nos vemos afectados por la situación de las empresas del grupo que son ineficientes y que ha habido que cerrarlas total o parcialmente; generando una inestabilidad inmensa en los trabajadores con contratos a término fijo.

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.		x			

¿Por qué?

La experiencia en Rioclaro era muy importante y pesaba para los ascensos, incluyendo

una buena remuneración. Para Argos vale demasiado poco, por no decir nada. Es más las personas con experiencia están siendo removidas de sus cargos y relegados a plantas con tendencia a desaparecer.

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.					x

¿Por qué?

Argos comenzó creando una serie de cargos administrativos, tal vez obedeciendo a alguna estrategia de equilibrio entre empleados y operarios por razón del sindicato; y en la parte operativa no se vio nada, es más las personas que por cualquier razón dejaron de pertenecer a la organización no fueron reemplazadas creando un déficit de personal.

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes			x	x	
Cementos Argos S.A.		x			

¿Por qué?

A las puertas de la fusión, Argos comenzó a contratar personal calificado como ingenieros con unos salarios muy bajos y aún lo continúa haciendo; mientras que con Rioclaro eran justos y equitativos.

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes			x	
Cementos Argos S.A.		x		

¿Por qué?

Con Rioclaro eran superiores porque el personal interno era primero y luego el externo. Argos es todo lo contrario y al principio se vio de forma descarada la rosca y el abuso del poder, generando un clima de desconfianza hacia las convocatorias y de descontento general que culminó con el paso de un número grande de empleados hacia la convención colectiva de trabajo.

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas	x				

independientes					
Cementos Argos S.A.	x				

¿Por qué?

Me ha gustado estudiar siempre y no me he encontrado por debajo de las otras personas; es más académicamente las supero.

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

El cambio ha sido más positivo para los contratistas con Argos; en cuanto a Seguridad social, dotación, prestaciones sociales; y al comienzo se les brindó algunas cosas que eran solamente para el personal de Argos: como el uso del teléfono, etc.

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.		x			

¿Por qué?

Con Rioclaro el concepto del jefe era muy importante y tenido en cuenta; con Argos existen unas políticas más rigurosas, donde el jefe a veces tiene poca incidencia.

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Prácticamente las prestaciones quedaron iguales, sólo se distribuyeron de forma diferente; pero en Rioclaro tenía más garantías porque hacían parte del salario y tenía más cesantías, el ILA me bajó el salario, el día 31 se perdió, etc.

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

Las comunidades se veían mejor atendidas, eran más importantes, más personalizadas con Rioclaro. Con Argos no se nota la presencia de la comunidad, cosas tan pequeñas como hacerles una fiesta a los niños en Diciembre ya no se da. Anteriormente en la Empacadora todos los días se despachaba cemento de donación, eso ya prácticamente no se ve.

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

Hasta donde tengo entendido corresponde a una disminución del salario, por cuanto en Rioclaro el salario queda completo. Cuando Rioclaro trasladaba a una persona tenía las condiciones de la empresa donde iba estilo Nare y Cairo.

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.		x			

¿Por qué?

Con Rioclaro no se tenía en cuenta lo de la ley 50 para las capacitaciones, pero paradójicamente con Argos sí, pero en el papel solamente. El número y hora de capacitaciones era mayor en Rioclaro que en Argos.

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

Con Rioclaro había más interacción con el Jefe. Del técnico de Despachos al director era un solo paso; ahora son muchos. Se perdió esa comunicación directa.

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.		x			

¿Por qué?

Hay tanto personal inexperto que la planta en vez de ir hacia delante va para atrás; Empiezan a buscar responsables en los más débiles.

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			x	
Cementos Argos S.A.				x

¿Por qué?

Con Argos puede haber más libertad por cuanto existe un sindicato que ampara y protege a los trabajadores.

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes				x
Cementos Argos S.A.				x

¿Por qué?

Es clara la labor que se realiza, y cómo ésta apunta al crecimiento de la organización.

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

En Rioclaro todos nos conocíamos y éramos como una familia; en Argos ya no me importa quien viene y quien se va; porque todos los días hay personal nuevo. Algunas veces hay practicantes que se han despedido por correo y uno se pregunta quién era ese. Un director de Rioclaro nos decía: Rioclaro S.A.(Sociedad Anónima) – Argos S.A.(Sin alma). El sentido de pertenencia que era tan grande se ha ido perdiendo poco a poco.

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.					x

¿Por qué?

Es difícil encasillarla; porque depende de qué planta viene; ya que las culturas son diferentes.

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes				x
Cementos Argos S.A.			x	

¿Por qué?

El jefe Rioclaro es muy humano, comprensivo, tolerante, exigente, a veces lo regañaba como si fuera el papá de uno. El jefe Argos es más frío, intolerante, apático, nada amigo del trabajador. Busca culpables y mira cómo puede castigar.

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política	Con	Con una	Con beneficios	Ninguna

	de ascensos, beneficios o incremento salarial	remuneración variable	adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	otorgados a cambio del sacrificio de otros	de las anteriores
Empresas independientes	x		x		
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Argos es \$ y más \$. Producir más con menos no importa si estás saturado de trabajo, no importa si no hay personal.

23. Respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Situación					
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.	x		x		

¿Por qué?

El jefe de Rioclaro no tenía el suficiente peso para ser promovido a cargos mejores, siendo muy bueno.

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

	Reconocimiento o a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores
Situación					
Empresas independientes	x		x		
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Rioclaro reconocía la experiencia y la pericia de sus jefes y trabajadores.

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
-----------	----------	------	-----------	------	----------

Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

La relación del trabajador con su jefe en Rioclaro es más estrecha; en Argos es más distante; porque está pendiente de seguir unas directrices generales y se despreocupa de su subalterno.

5. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A. ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.

Fecha Junio 12 de 2009

Empresa Independiente (antes de la fusión): RIOCLARO

Año de ingreso: 1995

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

AL MOMENTO DE INGRESAR A RIOCLARO LAS CONDICIONES OFRECIDAS FUERON BUENAS Y AL PASAR A ARGOS POR LO MENOS SE RESPETO GRAN PARTE DE LO QUE SE TENIA.

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

EN AMBAS SITUACIONES EL CONTRATO DE LA MAYORIA DEL PERSONAL ES DE CARACTER INDEFINIDO, POR TAL RAZON CREO QUE HAY BUENA ESTABILIDAD

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

LA EXPERIENCIA DE LAS PERSONAS ES TENIDA EN CUENTA PARA POSIBLES MEJORAS Y/O DIFICULTADES EN LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

EN RIOCLARO LOS CARGOS ERAN MUY DEFINIDOS Y CON BASTANTE ESTABILIDAD EN ESTOS MISMOS, AL ENTRAR ARGOS ESTO HA CAMBIADO AUNQUE DENTRO DE LA PLANTA REALMENTE ESTO ES DE NOMBRE SOLAMENTE.

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

PIENSO QUE LA REMUNERACION QUE TENIA Y TENGO SON ACORDES PARA LAS LABORES QUE DESEMPEÑO.

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes		x		
Cementos Argos S.A.		x		

¿Por qué?

EN RIOCLARO ERAN MUY POCAS LAS OPORTUNIDADES YA QUE LOS CARGOS ERAN MUY DEFINIDOS Y CON MUCHA ESTABILIDAD, Y EN ARGOS PIENSO QUE ES ALGO SIMILAR AUNQUE LAS PROMOCIONES PARA ASCENDER TIENEN MUCHA TRAMITOLOGIA

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

REALMENTE NO, PORQUE DESDE QUE COMENCE A TRABAJAR EN ESTAS EMPRESAS HAGO MIS FUNCIONES CON MUCHA RESPONSABILIDAD Y DEDICACIÓN

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas			x		

independientes					
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

PIENSO QUE ELLOS SON PARTE DE NOSOTROS Y ASI LOS HACEMOS SENTIR DENTRO DE LA PLANTA.

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

CUALESQUIER DECISION QUE TOMEN LOS JEFES BUENA A POCO ACERTADA INFLUYE NOTABLEMENTE EN EL ANIMO Y BIENESTAR DE NOSOTROS.

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

SON ACORDES A LA RESPONSABILIDAD DE LAS FUNCIONES QUE CADA UNO REALIZAMOS

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

EN AMBAS EMPRESAS ESTE ES UNO DE LOS ESTANDARTES Y PRIORIDADES PRINCIPALMENTE POR LA ZONA DONDE SE ENCUENTRA LA PLANTA

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					

Cementos Argos S.A.			x		
---------------------	--	--	---	--	--

Por qué?

Realmente no tengo conocimiento de las condiciones con que es trasladada alguna persona a otras ciudades y con Rioclaro no aplica esta pregunta

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

DENTRO DE LA PLANTA PIENSO QUE PODEMOS MEJORAR EN ESTE TEMA, YA QUE NO SE TENIA NI SE TIENE UN PLAN DE CAPACITACION O FORMACION PERSONALIZADO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE NOSOTROS Y DE LA PLANTA

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

LOS RESULTADOS DE NUESTRA LABOR SON ALTAMENTE EXIGIDOS Y ESTO SE PUEDE OBSERVAR CLARAMENTE CON LA OPERACIÓN O PARO DE LA PLANTA

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

EN MUY POCAS OCASIONES RETROALIMENTAN EL DESEMPEÑO.

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

A PESAR DE REALIZAR Y ANALIZAR RESULTADOS MUCHAS VECES NO SE COMUNICA A LAS PERSONAS INVOLUCRADAS

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			x	
Cementos Argos S.A.			x	

¿Por qué?

HAY CONDICIONES Y DIFERENTES MEDIOS PARA EXPRESAR Y SUGERIR NUESTRAS IDEAS

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			x	
Cementos Argos S.A.			x	

¿Por qué?

PERMITE CUMPLIR LAS METAS Y OBJETIVOS DE UNA MANERA PLANEADA Y PROGRAMADA TODO LO QUE REALIZAMOS

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

HAY BUEN AMBIENTE DE TRABAJO Y COMPAÑERISMO,

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

QUIENES LLEGAN O VAN A OTRAS PLANTAS TIENEN ESPECTATIVAS DE MEJORA Y CRECIMIENTO NO SOLO PERSONAL SINO PROFESIONAL

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes				x
Cementos Argos S.A.				x

¿Por qué?

DEBE TENER LA SUFICIENTE CONFIANZA Y ENTENDIMIENTO PARA AFRONTAR ESTAS SITUACIONES.

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

EN LA MAYORIA DE LAS OCASIONES MI JEFE DIRECTO MENCIONA QUE COSAS ESTAMOS HACIENDO Y SALEN DE LA FORMA PLANEADA.

23. Respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

LAS PERSONAS QUE HACEN O CUMPLEN LAS METAS SON TENIDAS EN CUENTA PARA FUTURAS OCASIONES O SITUACIONES

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento	Incidencia de la	Comparación	Desplaza	Ninguna de las
-----------	----------------	------------------	-------------	----------	----------------

	o a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	n y reconocimiento de la experticia entre jefes	miento de expertos	anteriores
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.		x			

¿Por qué?

SON RECONOCIDOS DENTRO DE LA PLANTA Y EL PERSONAL LOS TIENE COMO PUNTO DE REFERENCIA PARA LAS DIFERENTES SITUACIONES

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

SON PERSONAS QUE TOMAN DECISIONES ADECUADAS Y CON MUCHO CARISMA HUMANO.

6. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A. ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.

Fecha 4 de Junio de 2009.

Empresa Independiente (antes de la fusión): _____

Año de ingreso: 2006

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

PORQUE SE CUMPLIAN LAS EXPECTATIVAS QUE TENIA EN MATERIA LABORAL. TODO EL CONTRATO ERA MUY CLARO.

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

HAY MUCHAS PERSONAS EN CONDICIONES DE TRASLADO QUE DESMEJORAN SU CALIDA DE VIDA.

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes	X				
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

EL TRATAMIENTO QUE SE LE DA A LA DESVINCULACION DEL PERSONAL ANTIGUO NO HA SIDO EL MEJOR Y EN ALGUNOS CASOS LOS RELEVOS GENERACIONALES CARENCEN DE TANTA EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO QUE PONEN EN RIESGO LA ESTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA.

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.					

NO SE CON RESPECTO A ESTE TEMA.

¿Por qué?

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes	X				
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

HAY DEMASIADOS CARGOS DEL MISMO RANGO EN LA ESTRUCTURA CUYAS DIFERENCIAS SALARIALES SON ABISMALES. HAY CARGOS DE MENOR JERARQUIA QUE GANAN MAS QUE LOS DE MAYOR. Y HAY DEMASIADAS DIFERENCIAS SALARIALES ENTRE UNA VICEPRESIDENCIA Y OTRA.

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes	X			
Cementos Argos S.A.				

¿Por qué?

LA ESTRUCTURA NO PERMITE ASCENSOS. SOLO TRASLADOS EN EL MISMO NIVEL Y ESO NO ES NADA ATRACTIVO.

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes	X				
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

LOS QUE HAN ENTRADO NO TIENEN CONOCIMIENTO DEL TEMA, POR ENDE, NO SE CONSTITUYEN NI EN REFERENCIA NI EN RIVALIDAD POR PUESTO.

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

DEBERIA HABER MAYOR CONTROL CON LOS CONTRATISTA, UNA AUDITORIA DE SISO NO ES SUFICIENTE PARA VERIFICAR TODO LO QUE ELLOS DEBEN CUMPLIR.

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

MI JEFE SOLO TOMA DECISIONES MEDIATICAS, NO TRASCENDENTALES.

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

EN COMPARACION CON OTRAS EMPRESAS ESTAMOS BIEN. AUNQUE POR EL TAMAÑO Y LOS INGRESOS DE LA COMPAÑÍA DEBERIAMOS ESTAR MEJOR.

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

AUNQUE EN ALGUNAS OCASIONES ES LETRA MUERTA. PERO MIENTRAS ESTE ESCRITO POR LO MENOS EXISTE ALGO.

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.					

Por qué?

IMPORTANTE QUE SE CLARIFIQUEN LAS CONDICIONES ANTES DE TRASLADAR A ALGUIEN .

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.					

Por qué?

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

ESTAMOS COMO AMARRADOS A UN ESQUEMA DE COMUNICACIÓN TAN RIGIDO QUE A VECES PUBLICAN COSAS TAN INSIGNIFICANTES QUE DEJAN DE LADO LO REALMENTE IMPORTANTE Y QUE CREA CULTURA ORGANIZACIONAL.

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

LA FORMACION DE LIDERES ES MUY IMPORTANTE

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.				

¿Por qué?

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes				X
Cementos Argos S.A.				

¿Por qué?

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

TODO DEPENDE COMO UNO SE SIENTA COMO PERSONA, PARA MI TODO SIEMPRE ESTA BIEN, SIN DEJAR DE VER LAS COSAS INJUSTAS.

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores	Ninguna de las anteriores

				resultados	
Empresas independientes	X				
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

EL MENSAJE QUE DA ES QUE LAS PERSONAS QUE ESTAN EN LA CIUDAD NO TIENEN IDEA, EXPERIENCIA O LA CONFIANZA PARA LOS SUPERIORES. Y MAS PORQUE ESTOS TRASLADOS NO SON MANEJADOS ADECUADAMENTE.

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes				
Cementos Argos S.A.				

NO SE, NO LO HE VISTO EN SITUACIONES CON ESTA IMPLICACION.

¿Por qué?

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

AUNQUE HAY VECES ES MUY DIFICIL Y A UNO LE TOCA SOLICITAR UN AUMENTO.

23. Respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.					

NO ENTENDI ESTA PREGUNTA NI LA RELACION CON LAS OPCIONES DE RESPUESTA.

¿Por qué?

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

HAY COSAS QUE SI APRENDO, HAY COSAS QUE NO DEBO HACER....ES MAS, EL JEFE DE UNO NO DEBE DICTAR EL DEBER SER, ES UNO MISMO EL QUE DEBE SABER IDENTIFICAR EN ÉL LAS BUENAS PRÁCTICAS.

7. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A. ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.

Fecha Junio 4 2009
 Empresa Independiente (antes de la fusión): Colclinker
 Año de ingreso: 1982

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

Se
respetó la
antigüedad

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

La cantidad
de
personas
veteranas
demuestras
que hubo
mucho
estabilidad

La ida de
personal,
las
inquietudes
presentadas
en algunas
personas.

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria

Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

Se está dejando ir mucha gente con experiencia. No se hace un esfuerzo por retener a un veterano cuando presenta su renuncia.

La cantidad de trabajadores veteranos existente en su época es un indicador del valor que se le daba.

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes	x				
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Muy poca rotación de los cargos y estos estaban nombrados a dedo

Actualmente hay bastante rotación y generación de cargos

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

Muchas veces se compensaba el esfuerzo de personal

No conozco el esquema actual

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes	x			
Cementos Argos S.A.			x	

¿Por qué?

Las
oportunidades
eran para un
reducido # de
personas

Hay mayor
oportunidad
para la
gente joven

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.	x				

¿Por qué?

Siempre me
sentí con
conocimientos
suficientes
para los
cargos
desempeñado
s

Tengo los
conocimiento
s suficientes y
claros

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

Hay
cosas
buenas de
algunos
contratitas

pero
también
hay
deficiencia
en otros

Hay
cosas
buenas de
algunos
contratitas
pero
también
hay
deficiencia
en otros

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.		x			

¿Por qué?

Las
decisiones
las tomaba
el jefe.

Hay mayor
acercamiento
entre jefe y
subalterno

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Las
prestaciones
extralegales
antes eran
mayores que
las actuales

Aunque se
bajaron las
prestaciones,
actualmente
se tienen
otros
beneficios

que de alguna manera compensa.

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes	x				
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

No había responsabilidad social, ni Dpto. de recursos humanos, seguridad industrial

El esquema de bienestar laboral, recursos humanos, seguridad industrial

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.					

Por qué?

Había un incremento apreciable de salario

A menudo el incremento del salario o prestaciones no son suficientes para mantener totalmente contenta

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Aunque la calidad era buena pocas personas tenían oportunidad

Hay bastante capacitación a todo nivel

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

Siempre se estuvo midiendo y revisando resultados e indicadores

Se nota por las diferentes formas de revisión y control

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Básicamente se

comunicaba
al jefe
inmediato y
muchas
veces no
trascendía.

Mejor
comunicación
con el jefe
inmediato
niveles
superiores

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

Se tenía
muy en
cuenta las
experiencias
vividas y la
experiencia
de la gente.
(Practico)

Hasta el
momento
hay teoría y
diferentes
formas y
modelos
para lograr
los
resultados

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes		x		
Cementos Argos S.A.			x	

¿Por qué?

La
decisiones
importantes
se tomaban
muchas
veces sin la
intervención
de la gente
capacitada

Las decisiones importantes se toma con frecuencia teniendo en cuenta la opinión de la gente.

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes				x
Cementos Argos S.A.				x

¿Por qué?

Teniendo claro los objetivos trazados.

Teniendo claro los objetivos trazados. Además hay bastante información y comunicación, no solo en la parte técnica sino en las diferentes áreas de trabajo

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Mientras se estuviera al mismo nivel era bueno. Cuando había participación

de niveles superiores no era tan bueno por la poca comunicación entre la gente de diferentes niveles.

Mayor comunicación entre los diferentes niveles

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes		x		
Cementos Argos S.A.			x	

¿Por qué?

Ocasionalment e intervenía en casos mas que todo de indisciplina.

Además de ser intuitivo ha recibido entrenamient o que ayudan en esa dirección. Desde el cargo ocupado tiene

la suficiente
autoridad
para
sancionar.

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	x				
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

Quando se conseguían los resultados había bonificación y buen ajuste de % de aumento.

La remuneración ha sido la normal y común para la mayoría

23. Respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.	x	x	x		

¿Por qué?

Colclinker se caracterizó por ser líder dentro de las empresas independientes

Los logros obtenidos al Al tener pronto la planta mas

unificarse moderna
 las
 empresas
 y la
 proyección
 al exterior

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

Por las Consultas diversas realizadas

Por las Consultas diversas realizadas

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.					x

¿Por qué?

En muchas ocasiones no me identificaba con alguna actitud o idea.

Por la forma de comunicación y comportamiento, aporte y recepción de las ideas.

8. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A. ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.

Fecha: 05-06-09

Empresa Independiente (antes de la fusión): Colclinker

Año de ingreso: 16-06-2002

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué? Al momento hay diferencias salariales en el cargo que desempeño.

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué? Aceptable en los dos casos por que he visto mucha estabilidad.

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué? Se me ha tenido muy en cuenta para participar en cargos superiores con la fusión.

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué? con la fusión la carga laboral se ha incrementado ya que anteriormente uno contaba con el apoyo del supervisor el cual hacia las veces de técnico de sala.

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.		x			

¿Por qué? En los dos casos no hay igualdad de salarios como lo dije anteriormente todos los técnicos de sala tenemos salarios diferentes, diferencia muy altas entre uno y otro.

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes		x		
Cementos Argos S.A.			x	

¿Por qué? Con la fusión he participado para cargos superiores y en la actualidad se me ha tenido en cuenta para hacerles vacaciones a los líderes de turno.

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.		x			

¿Por qué? En realidad desde que entre a trabajar no ha entrado nadie mas ha desempeñarse como técnico de sala, pero uno tiene que estar actualizándose día a día para estar competente con los cambios tecnológicos que están llegando.

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué? A mejorado muchísimo desde todos los puntos de vista

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.		x			

¿Por qué? En estos momentos de fusión tenemos la posibilidad de debatir de la mejor forma esta toma decisiones para llegar a una mejor solución de algún problema.

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué? Se nos ha quitado muchos beneficios con la fusión, anteriormente se nos pagaba las primas con el salario promedio y en estos momentos no las pagaban con el básico y así como este caso hay muchas cosas más.

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué? Este tema con la fusión ha crecido mucho y lo han tenido muy en cuenta hasta el punto que se ha creado un cargo para estar muy pendiente a este tema.

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué? En ambos casos la empresa les ha cumplido y no he conocido ningún problema con alguien trasladado, las condiciones se les ha respetado.

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.		x			

¿Por qué? Desde que se presento la fusión no han hecho la primera capacitación para ninguno de los técnico de sala, anteriormente se nos tenía muy en cuenta con capacitaciones para estar bien preparados en el cargo.

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.					x

Por qué? En ambos casos ha habido mucha exigencia, con la fusión de pronto esta siendo más alta por todos los proyectos que se están presentando.

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.					x

¿Por qué? Es mas efectiva y se esta teniendo mas en cuenta el desempeño que esta teniendo el trabajador en cada puesto de trabajo.

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué? Debe mejorar las capacitaciones para poder ser mas competitivos, antes se nos tenia mas en cuenta para las capacitaciones que se presentaban con temas correspondientes nuestras funciones.

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes		x		
Cementos Argos S.A.				x

¿Por qué? Se observa mas unión entre jefe y empleado.

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes				x
Cementos Argos S.A.				x

¿Por qué? Siempre lo he tenido muy claro, si la empresa crece uno también crece como persona y a la vez las oportunidades de trabajo van hacer mucho mayores.

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.					x

¿Por qué? con esta fusión se observa compañerismo, unión laboral y mucha estabilidad.

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes			x	x	
Cementos Argos S.A.			x	x	

¿Por qué? he tenido la oportunidad de compartir en ambos casos con trabajadores de otras ciudades y la experiencia ha sido muy enriquecedora, mucho intercambio de ideas que nos han servido en lo personal tanto como en lo laboral.

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes		x		
Cementos Argos S.A.				x

¿Por qué? En el pasado hubo muchos jefes que con cualquier error que tenía el trabajador lo querían sancionar sin escuchar al empleado, hoy en día se habla con el trabajador, se le escucha para ver que fue lo que le paso pero luego si tomar la mejor decisión.

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

23. Respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.	x	x	x		

¿Por qué? En estos momentos con la fusión es una compañía mucho mas conocida a nivel nacional como internacional la cual viene creciendo con pasos de gigantes.

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento o a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	x				
Cementos Argos S.A.	x				

¿Por qué?

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué? Mucha confianza y tranquilidad para así de esta forma resolver problemas de la mejor manera

9. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A. ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.

Fecha _____

Empresa Independiente (antes de la fusión): ___ Colclinker _____

Año de ingreso: ___ 2002 _____

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Se realizó una
sustitución patronal

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Se mantienen las
condiciones iniciales

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

La experiencia prima a
la antigüedad

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

La estructura de cargo inicialmente no era cambiante, en la actualidad ha realizado varios cambios

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

Se diferencio al disminuirle % de los aumentos

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes		x		
Cementos Argos S.A.		x		

¿Por qué?

El personal hace carreras largas para los ascensos

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.		x			

¿Por qué?

No a mi nivel

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

Se realizan condiciones

de contratación justas de acuerdo al manual

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

Toda decisión tiene efectos en la estabilidad de la empresa y al ser mas alto el nivel estas afectan en mayo forma

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

Se mantuvieron con el cambio

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Mejoro con los nuevos programas y al dar formalidad a ese proceso

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

Hasta donde se conoce

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

Las capacitaciones que se recibieron tienen por objetivo mejorar el desempeño en el trabajo

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

Comunicación,

confianza, preparación
con un buen ambiente

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes		x		
Cementos Argos S.A.			x	

¿Por qué?

No se tenían en cuenta
al inicio

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			x	
Cementos Argos S.A.			x	

¿Por qué?

La correcta ejecución
garantiza que la labores
siguiente se desarrollen
eficientemente

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

normal

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Ayuda de ver

panoramas diferente u al intercambio de ideas

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes			x	
Cementos Argos S.A.			x	

¿Por qué?

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.					x

¿Por qué?

No lo ha hecho

23. Respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.	x		x		

¿Por qué?

En el sistema que se ha implementado esta es la percepción

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento o a la antigüedad y	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de	Comparación y reconocimiento	Desplazamiento de	Ninguna de las anteriores

	su incidencia en la toma de decisiones	aprendizaje y recepción por parte del trabajador	ento de la experticia entre jefes	expertos	
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.			x		

¿Por qué?

Fenómeno normal

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Se encuentran en el cargo superior personas que la organización considera idóneas para desempeñar el cargo

10. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A. ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.

Fecha 03-05-2009

Empresa Independiente (antes de la fusión): Rioclaro

Año de ingreso: 2005

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

En el caso de la empresa independiente, se presenta una inconsistencia en el salario ofrecido inicialmente y el pagado realmente

En el caso de Cementos ARGOS, se mantienen las condiciones iniciales, con tendencia a mejorar mi situación

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

Empresas independientes: Existe un respeto notable por el cumplimiento de las obligaciones por parte del patrono Rioclaro y consideraciones importantes de bienestar por la ubicación geográfica de la planta

Cementos Argos S.A.: Se mantienen las condiciones de respeto por las obligaciones del patrono, ARGOS, pero el bienestar cambia, debido a la unificación de algunos criterios administrativos y por la masificación de los servicios básicos en las plantas ubicadas en zonas rurales

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

Empresas independientes: Existe un respeto explícito por la experiencia de cada individuo y se paga la antigüedad a través de una bonificación periódica

Cementos Argos S.A.: Se reconoce implícitamente la experiencia de los individuos, pero se buscan nuevas maneras de ver el negocio, y se valora esto último más que lo primero

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

Empresas independientes

Las empresas operan según su criterio y con objetivos propios

Cementos Argos S.A.

Se buscan sinergias que permitan optimizar recursos y situaciones

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.		X			

¿Por qué?

Empresas independientes

Hubo, particularmente, una inconsistencia en el salario ofrecido desde el principio

Cementos Argos S.A.

Se consideran franjas salariales de nivelación demasiado ajustadas y no se busca aumentos equitativos al principio del funcionamiento de la organización

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes		X		
Cementos Argos S.A.			X	

¿Por qué?

Empresas independientes

No se presentaron durante el poco tiempo que laboré en una planta independiente

Cementos Argos S.A.

Tuve la oportunidad de crecer gracias a una nueva necesidad de la organización

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes	X				
Cementos Argos S.A.	X				

¿Por qué?

Empresas independientes

Durante el tiempo que estuve, no. Siento que mi trabajo ha sido diferenciado por la gestión lograda y la responsabilidad asociada

Cementos Argos S.A.

Hasta el momento, no. Siento que mi trabajo ha sido diferenciado por la gestión lograda y la responsabilidad asociada

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.	X				

¿Por qué?

Empresas independientes

Buena estima por parte del personal

Cementos Argos S.A.

Se presentan continuas manifestaciones de inconformidad

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

Empresas independientes

El jefe tiene grandes posibilidades de lograr mejoras

Cementos Argos S.A.

Se requieren muchos trámites y aprobaciones para lograr un resultado buscado

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas				X	

independientes					
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

Empresas independientes

Se diferencian de otras empresas de otros sectores

Cementos Argos S.A.

Se reducen levemente respecto a las empresas independientes

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

Empresas independientes

Es una necesidad de la planta por lo que representa y por la zona de influencia altamente conflictiva

Cementos Argos S.A.

Es una necesidad de la organización por lo que representa para el dello de Colombia

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

Empresas independientes

Se mantienen escenarios similares

Cementos Argos S.A.

Se mantienen escenarios similares para quienes así lo manifiestan

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

Empresas independientes

No se tiene un plan de desarrollo para todo el personal

Cementos Argos S.A.

Se tiene un plan de desarrollo de lenta implementación. Aunque se ha mejorado ostensiblemente respecto a lo anterior

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

Empresas independientes

El desarrollo de mi actividad estaba claramente definido

Cementos Argos S.A.

Había gran motivación y apoyo a la gestión requerida en el cargo y la automotivación existente es uno de los grandes motores de los resultados

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

Empresas independientes

No existió

Cementos Argos S.A.

Debido dos cambios en el cargo logrados, se retroalimentan, entre otros, los aspectos laborales

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes	x				
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

Empresas independientes

No existió metodología

Cementos Argos S.A.

Se inicia capacitaciones en liderazgo, importantes para la organización. Falta

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes		x		
Cementos Argos S.A.			X	

¿Por qué?

Empresas independientes
Poco conocimiento de la empresa al inicio

Cementos Argos S.A.
Grandes retos y necesidades, gran apoyo por parte de los jefes inmediatos

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.			X	

¿Por qué?

Empresas independientes
Por la clara definición de responsabilidades

Cementos Argos S.A.
Por la retroalimentación constante por parte del jefe inmediato

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

Empresas independientes
Inicio de la vida de campamento

Cementos Argos S.A.
Mayor conocimiento y camaradería. Necesidad de contribuir al proceso y a otros

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la	Algo de confianza, comunicación	Confianza adecuada, buena	Se logra alta confianza, enriquecimiento	Ninguna de las anteriores

	comunicación y peores resultados	aceptable y los mismos resultados	comunicación, mejores resultados	con nuevas prácticas y mejores resultados	
Empresas independientes	X				
Cementos Argos S.A.					X

¿Por qué?

Empresas independientes
Por la competitividad de las empresas

Cementos Argos S.A.

Se presenta una mezcla y es particular a cada caso. Depende de la disponibilidad y el ajuste adecuado de quienes quedan o quienes inician

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.			X	

¿Por qué?

Empresas independientes
A pesar de tener Reglas de negocio claras, se pasaban ciertas infracciones

Cementos Argos S.A.

Reglas de negocio claras

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.	x		x		

¿Por qué?

Empresas independientes

No aplica por el corto tiempo

Cementos Argos S.A.
Por la vivencia de estas situaciones durante mi trabajo

Por la apertura y disponibilidad del jefe inmediato

23. Respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					No entiendo la pregunta
Cementos Argos S.A.					No entiendo la pregunta

¿Por qué?

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	X		X		
Cementos Argos S.A.	X		X		

¿Por qué?

Empresas independientes	Es evidente	Es evidente
Cementos Argos S.A.	Es evidente	Es evidente

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

Empresas independientes	Es mi naturaleza buscar un
-------------------------	----------------------------

líder a
seguir y he
tenido la
oportunidad
de tenerlo

Es mi
naturaleza
buscar un
líder a
seguir y he
tenido la
oportunidad
de tenerlo

Cementos Argos S.A.

11. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A.
ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.

Fecha 1/06/09

Empresa Independiente (antes de la fusión): Cementos Caribe
Año de ingreso: 1993

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.					X

¿Por qué? Tengo contrato a término indefinido y en ambas situaciones respetaron las condiciones de trabajo

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué? La estabilidad laboral se mantuvo y los retiros del personal fueron x causas no relacionadas con la fusión

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.					X

¿Por qué? Los cargos se mantuvieron y los como cementos fueron puestos en práctica tanto antes como después de la fusión.

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era: ?

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

Se mantuvieron las condiciones aunque en la actualidad el estado de salarios es mucho + objetivo que en el pasado

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.				X

¿Por qué?

En una empresa + grande las oportunidades de crecer son mucho mayores

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.		X			

¿Por qué?

Las oportunidades de capacitación son muy buenas y el aprendizaje constante te facilita el reto de enfrentarse con personas nuevas

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué? Los tipos de contratación era precarios y la empresa no había sido en mejorar las condiciones del personal de los contratistas

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes			X		X
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué? Antiguamente no existían políticas claras y el jefe que tenía marcaba su criterio, hoy las políticas son objetivas y generan confianza en los niveles

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convenión colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué? Generalidad de las políticas al igual que la objetividad de las mismas son la diferencia con las empresas antiguas

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas				X	

independientes					
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué? En ambos momentos históricos la resp. social fue importante para la empresa.

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes		X	X		
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué? Son aceptables pero considero podemos mejorar mucho en este aspecto.

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué? Las exigencias se mantienen

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué? El tema de la comunicación y actualización de jefes u subalternos es un punto destacado en la nueva organización

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué? Considero que en la empresa independiente el alcance de los logros era individual hoy tu jefe y la metodología son parte fundamental de tu desarrollo

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.			X	

¿Por qué?

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.			X	

¿Por qué? Tenemos objetivos claros de crecimiento y como involucramos en ellos

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes		X		
Cementos Argos S.A.				X

¿Por qué?

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	X				X
Cementos Argos S.A.	X	X	X		

¿Por qué?

23. Respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios) ?

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento o a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.	X				

¿Por qué?

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

12. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A.
ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.

Fecha 21/05/09

Empresa Independiente (antes de la fusión): CEMENTOS DEL NARCS.A.
Año de ingreso: 1997

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?
En ambos casos fueron acordes a lo esperado y con un nivel de beneficios competitivo vs lo visto en el medio.

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?
En CemArgos la estabilidad es similar pero la misma gente está optando por mayor movilidad.

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.		X			

¿Por qué?
Todo se está limitando a cursos salariales y precios de mercado sin tomar en cuenta en muchos casos experiencia y antigüedad.

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

En CemArgos fue alta durante la fusión pero se ha venido estabilizando.

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

En la empresa independiente se miraba lo particular y que tenía "justo" en cada caso. En CemArgos se mira la generalidad buscando equidad.

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.			X	

¿Por qué?

Similares en ambas situaciones con estructuras densas y de varios niveles.

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes	X				
Cementos Argos S.A.	X				

¿Por qué?

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

En este tema se logró una mejora con mayores controles y búsqueda de equidad entre propios y contratistas

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.					X

¿Por qué?

Estructuras piramidales con alta jerarquización y conllevan alta carga de trámites y aprobaciones

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.					X

¿Por qué?

El plan de beneficios cubre a toda la empresa y da reglas claras.

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas			X		

Independientes					
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

Se viene mejorando y trabajando en acciones al respecto; anteriormente era mas un discurso.

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

Se tiene un marco general que no permite analizar particularidades lo que complica revisar cosas que se salen de la norma.

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

Se ha dado mayor énfasis a la gente y su capacitación en Cementos Argos tratando de abarcar mas número de personas.

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

sin mayores exigencias

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.		X			

¿Por qué?

En la mayoría de los casos no existe esta comunicación.

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

No hay aún una estrategia clara a todo nivel.

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes				X
Cementos Argos S.A.			X	

¿Por qué?

No hay espacio en todos los escenarios necesarios.

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.				X

¿Por qué?

Hay una meta clara y unos objetivos específicos definidos.

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

Es un ambiente pesado, muy "corporativo" ligada solo a reglas y no a personas

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes				X
Cementos Argos S.A.			X	

¿Por qué?

Depende mucho de lineamientos y niveles de autorización diferentes a los suyos propios

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	X	X			
Cementos Argos S.A.		X			

¿Por qué?
Es lo único definido claramente en CemArgos.

23. Respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	X				
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?
El corporativo creado como soporte, terminó convirtiéndose en jefe regulador, aprobador y fiscalizador.

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	X				
Cementos Argos S.A.					X

¿Por qué?

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

13. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A. ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.

Fecha: 30-May-2009

Empresa Independiente (antes de la fusión): Cementos del Nare S.A

Año de ingreso: 1997

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

SEGURIDAD Y CERTIDUMBRE

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.					X

Por qué?

Se mantuvieron las condiciones de contrato de lo que se tenía de beneficios en la empresa independiente y lo que se proyectó en Argos, nivelando algunos beneficios para unificar criterios con las demás empresas fusionadas.

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.					X

Por qué?

La estabilidad ha sido una constante tanto en la empresa independiente como en Cementos Argos, se analizan los cambios siempre garantizando la estabilidad de las personas y teniendo muy claro que el ambiente laboral sea lo menos impactado posible.

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

La experiencia en los cargos es valorada, pero aún falta hacer un gran estudio de competencias del personal, donde se crucen las competencias humanas, técnicas y psicológicas que garanticen una elección por promoción de personal a cargo o de otra área, sin necesidad de convocatorias internas.

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

En Cementos Nare, la creación de cargos era muy baja, debido a que la estructura era muy estable y se tenía la operación de la organización cubierta con el personal que existirá en el momento, a diferencia de la Fusión, pues había cargos que había que unificar, nivelar y dar cambios a la estructura, para garantizar un funcionamiento de casa matriz (Multinacional) y soportar el cambio cultural, de operación necesarios minimizando impactos grandes en la administración y operación de todas las cementeras.

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

En la empresa independiente, se tenían esquemas de compensación establecidos y acordes a la gestión que se hiciera a nivel del periodo laboral definido, en Argos, aún hay cosas por mejorar por que las escalas salariales para un cargo, no están aún unificadas y falta aún nivelar más.

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.			X	

Por qué?

En las dos se visualizan oportunidades de crecimiento laboral, debido a que hay renovación generacional de los cargos y existe internacionalización de su gestión, lo que lleva a un crecimiento profesional y fijación de metas superiores.

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.		X			

Por qué?

En las áreas que he trabajado, las personas que ingresan nuevas aportan al equipo y no han sido competencia sino sinergia para sacar cosas y resultados mejores.

BIENESTAR

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

Las dos han tenido políticas muy claras de condiciones de trabajo en cuanto a seguridad industrial y garantías laborales para los que se encuentren vinculados con contratistas.

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.		X			

Por qué?

En las áreas donde he trabajado, los jefes han tenido muy clara la política y la visión de la Compañía, se toman decisiones basadas en el direccionamiento estratégico y en los objetivos fijados por la Gerencia o Vicepresidencia.

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

Como lo comente en un punto anterior, siempre se han tenido beneficios muy buenos y siempre se han tratado de mantener.

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

Tanto en independencia como en Compañía en fusión, se han tenido claras políticas de RSE y se ha trabajado en el cumplimiento de dichas políticas.

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

En la empresa independiente se tenían beneficios diferentes a los actuales, en cuanto a la situación actual, aún hay por mejorar en ciertos puntos a detalle (Traslado familia, No. de personas, acomodación, etc).

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

En la empresa independiente, las formaciones y capacitaciones, se vinculaban a la medición de competencias y a las necesidades del área evaluadas por el Jefe.

En Cementos Argos S.A., aún falta asociar el plan de formación con la medición de competencias, se está trabajando en ello y será un beneficio para toda la organización.

RESULTADOS

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.					X

Por qué?

Siempre se tienen mediciones exigentes y valoración de indicadores asociados a los objetivos estratégicos.

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.					X

Por qué?

Siempre se tiene el esquema de retroalimentación de resultados y direccionamiento mensual de acuerdo a los objetivos de la vicepresidencia.

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

La metodología asegura un desempeño gradual, sistemático y continuo.

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.			X	

Por qué?

Se estimula el trabajo en equipo.

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes				X
Cementos Argos S.A.				X

Por qué?

Siempre hay construcción de ideas que apunten a la MEGA, los objetivos Corporativos y los focos del área, con eso hay claridad y se asegura de que se haga gestión sobre el crecimiento de la empresa.

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

Existen garantías y beneficios laborales, se determina un ambiente en equipo, se tiene en cuenta las ideas de todas las personas, la evaluación continúa en el aspecto humano.

hace que los Líderes y Jefes tengan carisma humano, donde se busca la solución y no el culpable.

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

Hay enriquecimiento de visión, de otras practicas y de lecciones aprendidas.

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes				X
Cementos Argos S.A.				X

Por qué?

Siempre tiene buena disposición de escuchar y de ser muy franco tanto con los éxitos como con los errores que se comenten en las actividades diarias.

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	X	X	X		
Cementos Argos S.A.	X	X	X		

Por qué?

23. Con respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores

		decisiones			
Empresas independientes	X	X	X		
Cementos Argos S.A.	X	X	X		

Por qué?

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento o a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	X		X		
Cementos Argos S.A.	X		X		

Por qué?

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

Siempre se genera movilización, reconocimiento de potencial, confianza, imaginación, trabajo en equipo, se hace seguimiento continuo y sistemático, se proveen los recursos necesarios, hay aprendizaje continuo y se disfruta de los logros.

**13. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A.
ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.**

Fecha_31/05/09_____

Empresa Independiente (antes de la fusión):_CEMENTOS RIOCLARO_____

Año de ingreso:_1996_____

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

SEGURIDAD Y CERTIDUMBRE

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta

Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.					X

Por qué?

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.			X	

Por qué?

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.		X			

Por qué?

BIENESTAR

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.					X

Por qué?

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.					X

Por qué?

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

RESULTADOS

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.			X	

Por qué?

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.			X	

Por qué?

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.			X	

Por qué?

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.	X	X			

Por qué?

23. Con respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.	X				

Por qué?

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento o a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores

Empresas independientes	X		X		
Cementos Argos S.A.		X			

Por qué?

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

**14. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A.
ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.**

Fecha_1/06/2009_____

Empresa Independiente (antes de la fusión):_Cementos Riocarolo

Año de ingreso:_2000_____

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

SEGURIDAD Y CERTIDUMBRE

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

Excelentes prestaciones
extralegales

Nivel salarial
insuficiente

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.					x

Por qué?

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.		x			

Por qué?

En Argos se tiene una franja de salarios por nivel, poco equitativa

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes		x		
Cementos Argos S.A.		x		

Por qué?

Cargos muy definidos con poca proyección

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes	x				
Cementos Argos S.A.	x				

Por qué?

BIENESTAR

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas				x	

independientes					
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.					x

Por qué?

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.					x

Por qué?

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

RESULTADOS

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.					x

Por qué?

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.		x			

Por qué?

Falta mucha retroalimentación por parte de los jefes

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.					x

Por qué?

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			x	
Cementos Argos S.A.			x	

Por qué?

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			x	
Cementos Argos S.A.			X	

Por qué?

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.					x

Por qué?

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes				x
Cementos Argos S.A.				x

Por qué?

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.					x

Por qué?

No se evidencia remuneración por logros

23. Respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.	x	x			

Por qué?

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento o a la antigüedad y	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de	Comparación y reconocimi	Desplazamiento de	Ninguna de las anteriores

	su incidencia en la toma de decisiones	aprendizaje y recepción por parte del trabajador	ento de la experticia entre jefes	expertos	
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.		x			

Por qué?

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.					x

Por qué?

**15. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A.
ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.**

Fecha 29 de mayo de 2009

Empresa Independiente (antes de la fusión): Cementos Cairo

Año de ingreso: 1995

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

SEGURIDAD Y CERTIDUMBRE

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.					x

Por qué?

Se cuenta con muy buen plan de beneficios extralegales

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.					x

Por qué?

En Argos, se cuenta con una convención colectiva que busca el beneficio de los trabajadores a todo nivel

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

En Argos en algunas ocasiones no se valora mucho la experiencia de ciertos niveles

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.					x

Por qué?

En Cairo, se mantenía una relativa estabilidad en cargos

En Argos, se crean mucho cargos a mi modo de ver no necesarios

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

En Argos se esta migrando al modelo de compensación flexible, donde se busca cambiar un poco el esquema salarial por desempeño

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes			x	
Cementos Argos S.A.			x	

Por qué?

Al contar con una compañía mas grande y sólida, se generan oportunidades a todo nivel

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.		x			

Por qué?

BIENESTAR

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

En Argos se tiene un plan de desarrollo de contratistas, en el cual se busca mejorar las condiciones generales de la prestación de sus servicios en calidad, S&SO, beneficios, oportunidades, etc

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

En algunas ocasiones la falta de toma de decisiones rápidas y efectivas lleva a generar malestar

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

Se cuenta con muy buen plan de beneficios extralegales

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

Como compañía multinacional, Argos se ha esforzado bastante para avanzar en los temas de RSE

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

En ambas compañías este caso es difícil de manejar por las expectativas reales de cada persona, en general considero que son aceptables, pero deberían ser mejores

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

RESULTADOS

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.					x

Por qué?

En Argos y particularmente en la planta Rioclaro, las exigencias son muy altas

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

En Argos se han esforzado por mantener muy buen nivel de comunicación organizacional

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

En Argos, nos estamos enfocando a la construcción de equipos de alto desempeño, basados en el mejoramiento de las competencias directivas de sus líderes

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			x	
Cementos Argos S.A.			x	

Por qué?

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes				x
Cementos Argos S.A.				x

Por qué?

Alineamiento con los objetivos corporativos que apuntan a la MEGA

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

Particularmente creo que se tenía un mejor ambiente de trabajo en cada compañía independiente, por tener un poco mas de "libertad" para manejar ciertos temas

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes			x	
Cementos Argos S.A.			x	

Por qué?

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	x				
Cementos Argos S.A.		x	x		

Por qué?

23. Con respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	x	x			
Cementos Argos S.A.	x	x	x		

Por qué?

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	x	x			
Cementos Argos S.A.		x		x	

Por qué?

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

Considero que Argos en los cargos Gerenciales, primero existían unas personas de mayor grado de experiencia de los cuales se podía aprender mucho mas.

**16. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A.
ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.**

Fecha Junio 1 de 2009

Empresa Independiente (antes de la fusión): Cementos El Cairo

Año de ingreso: 2005

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

SEGURIDAD Y CERTIDUMBRE

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

Porque cuando fue firmado el contrato con Cementos El Cairo, las condiciones para el momento de la contratación colmaban las expectativas profesionales. Una vez la fusión, el cambio en el mismo no fue significativo.

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

Porque en la empresa no se presenta una rotación grande de personal. Además, Argos cuenta con personal con más de 20 años en la compañía, por lo que muestra una empresa de estabilidad laboral.

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

El Grupo Argos siempre ha contado con gente con mucha experiencia y antigüedad dentro de la organización, pero tampoco es garantía en la misma para continuar laborando siempre en ella, se conocen casos después de la fusión, del despido de personal con muchos años trabajando en Argos, además la juventud y los nuevos

conocimientos priman mucho en la actualidad en todas las empresas.

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

Antes de la fusión no tengo respuesta, pero con la fusión Argos cuenta con una cantidad de cargos administrativos que generan más trámites internos para la elaboración de cualquier tipo de documentación o desempeño de la actividad. Además, se observa la creación de nuevos cargos frecuentemente en algunas Vicepresidencias.

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.		X			

Por qué?

Antes de la fusión no conozco la situación, después de la fusión el ILA maneja un intervalo muy amplio para los mismos niveles de la compañía, ejemplo de tener Profesionales con salarios entre 1'800.000 y otros en el mismo nivel de 10'000.000

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes		X		
Cementos Argos S.A.	X			

Por qué?

Si se habla antes de la fusión, mi área no existía. Después de la fusión y como está concebida el área ambiental, con una estructura lineal, las posibilidades de ascenso son pocas.

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.	X				

Por qué?

BIENESTAR

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.		X			

Por qué?

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.					X

Por qué?

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

Porque se han visto casos donde no se cumplen las condiciones que fueron ofrecidas al momento del traslado, y en los cuales no se tienen en cuenta los costos de vida de las diferentes ciudades

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.	X				

Por qué?

RESULTADOS

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.	X				

Por qué?

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.		X			

Por qué?

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.	X				

Por qué?

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes				
Cementos Argos S.A.		X		

Por qué?

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes				
Cementos Argos S.A.				X

Por qué?

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Situación					
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes				
Cementos Argos S.A.	X			

Por qué?

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Situación					
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.					X

Por qué?

23. Con respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Situación					
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.		X			

Por qué?

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

Muchos de los líderes reconocidos como expertos quedaron al nivel de profesionales

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.	X				

Por qué?

**17. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A.
ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.**

Fecha_31/05/09_____

Empresa Independiente (antes de la fusión):_CEMENTOS RIOCLARO_____

Año de ingreso:_1996_____

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

SEGURIDAD Y CERTIDUMBRE

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.					X

Por qué?

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.			X	

Por qué?

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.		X			

Por qué?

BIENESTAR

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.					X

Por qué?

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.					X

Por qué?

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

RESULTADOS

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.			X	

Por qué?

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			X	

Cementos Argos S.A.			X	
---------------------	--	--	---	--

Por qué?

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.			X	

Por qué?

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.	X	X			

Por qué?

23. Con respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.	X				

Por qué?

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	X		X		
Cementos Argos S.A.		X			

Por qué?

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

18. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A. ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.

Fecha_02 Junio de 2009_____

Empresa Independiente (antes de la fusión):_Cementos Rioclaro

Año de ingreso: 2004

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

SEGURIDAD Y CERTIDUMBRE

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

Como Empresas independientes, no tenía contrato con la empresa directamente sino a través de una temporal.

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.			X	

Por qué?

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.		X			

Por qué?

BIENESTAR

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.					X

Por qué?

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

RESULTADOS

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.				X

Por qué?

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.				X

Por qué?

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.					X

Por qué?

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.			X	

Por qué?

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

23. Respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.		X		X	

Por qué?

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento o a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores

Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.		X		X	

Por qué?

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.					X

Por qué?

**19. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A.
ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.**

Fecha_08 junio 2009_____

Empresa Independiente (antes de la fusión):_Metroconcreto_____

Año de ingreso:_2000__

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

SEGURIDAD Y CERTIDUMBRE

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

Porque al pasar a Cementos se aumentaron los beneficios y era una compañía más grande y mayor prestigio

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

Porque luego de la fusión hubo más rotación

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

Porque antes los expertos eran más respetados y reconocidos

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes		x			

Cementos Argos S.A.					x
---------------------	--	--	--	--	---

Por qué?

Porque comenzaron a crearse nuevos cargos después de la fusión, a cambiar algunos actuales, donde lo esperado era más eliminación debido a la duplicidad de cargos

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.		x			

Por qué?

Porque al pasar a Cementos se redujo el salario mensual tratando de compensar con las extralegales de argos

Los salarios no son iguales para similares cargos, los rangos son demasiado amplios.

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes		x		
Cementos Argos S.A.		x		

Por qué?

Porque en cementos argos los cargos siguientes superiores estaban ocupados por personas recientes

Porque en MEtroconcreto había demasiada dependencia de Cementos paz del rio y no había autonomía en las regionales

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes	x				
Cementos Argos S.A.	x				

Por qué?

Siempre he sentido mucha seguridad de hacer bien mi trabajo

BIENESTAR

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

Porque con la fusión ya comenzó a existir más igualdad, transparencia, organización, legalidad, mayor apoyo en S&SO

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.					x

Por qué?

Siempre la autonomía o la dependencia de los jefes tendrán un efecto en el bienestar.

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes	x				
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

En Metroconcreto no existía nada extralegal por los Estados de resultados que eran difíciles.

En Cementos Argos hay un plan de beneficios muy bueno.

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.					x

Por qué?

Como empresa reconocida en el país, Argos debe ser muy responsable socialmente y buscar serlo cada vez más.

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.		x			

Por qué?

En Metroconcreto se personalizaba el traslado y se miraban las condiciones de cada persona

En cementos Argos tratan de manejarlo estandar y a veces son injustos

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

En ambos casos falta mayor formación

RESULTADOS

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.		x			

Por qué?

No hay evaluaciones formales de desempeño, solo de indicadores del día a día.

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.		x			

Por qué?

Para los niveles medios y bajos no hay capacitación sobre metodología de alto desempeño

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			x	
Cementos Argos S.A.			x	

Por qué?

En ambas situaciones los jefes son de fácil acceso y escuchan

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes				x
Cementos Argos S.A.				x

Por qué?

Es claro el objetivo del área

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.					x

Por qué?

En ambas se cuenta con mucho compañerismo

En Cem Argos hay mayor desarrollo profesional, interacción con niveles altos

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

Los intercambios ayudan a aprender buenas prácticas de otros lugares y a enseñar los propios

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes		x		
Cementos Argos S.A.				x

Por qué?

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

23. Respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores

Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.			x	x	

Por qué?

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	x		x		
Cementos Argos S.A.		x		x	

Por qué?

Porque en una empresa tan grande hay mayor poder, lucha del mismo y por lo tanto sirve más la habilidad o malicia que la experticia.

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes	x				
Cementos Argos S.A.					x

Por qué?

El jefe anterior era un negociador duro y eso significaba injusticia con los proveedores, aunque con las personas a su cargo era muy comprensivo con temas personales

El actual inspira respeto e identidad solo por el hecho de ser íntegro e inteligente; lo admiro muchísimo.

**20. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A.
ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.**

Fecha 5 jun 2009

Empresa Independiente (antes de la fusión): Cementos Rioclaro

Año de ingreso: 1998

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

SEGURIDAD Y CERTIDUMBRE

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

El contrato fue un contrato similar al ofrecido por el mercado.

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué? Por que antes se generaron nuevos puestos de trabajo en la empresa. Creo que hubo un cambio de estrategia en la misma que podría generar recortes pero la estabilidad ofrecida estuvo satisfactoria

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué? El cambio de estrategia pudo generar que algunas personas se sintieran no tan valorados, pero fue más debido a que la estrategia anterior era enfocada a la producción y ahora esta centrada al mercado

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué? No solamente se crearon cargos por el cambio de estrategia sino también por el cambio de estructura.

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué? Por que los salarios se definieron desde el punto de rangos salariales. Sin embargo se manejo mal la expectativa de los nuevos salarios, es decir se dio la impresión que al fusionar la empresas muchas empresas mejorarían su salario.

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes		X		
Cementos Argos S.A.		X		

Por qué? Porque se instauró un esquema piramidal donde las posibilidades de crecimiento resultan pocas.

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
-----------	----------	------	-------	------	----------

Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.		X			

Por qué? Creo que ha ingresado trabajadores que complementan los conocimientos de los trabajadores actuales. También se ingresaron muchos profesionales jóvenes con muchos conocimiento pero poca experiencia.

BIENESTAR

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué? Pueden ser mejores

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.					x

Por qué? Desde mi punto de vista el jefe es quién termina transmitiendo la cultura organizacional a los equipos de trabajo, por lo que es fundamental para el bienestar de los trabajadores o empleados.

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	

Cementos Argos S.A.				X	
---------------------	--	--	--	---	--

Por qué? Porque a pesar de no ser las mejores del mercado están por encima de los promedios

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué? Porque es vital como estrategia para estar en las regiones donde se tienen plantas de cemento.

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.					

Por qué? NO tengo conocimiento, sin embargo observé una alta rotación en áreas como la logística que creo debieron generar problemas familiares.

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

RESULTADOS

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.					X

Por qué? Por que los indicadores año tras año se han incrementado o mejorado, generando nuevos retos para las áreas.

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué? Porque se diseñan de tal forma que cada área mide sus resultados

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.	X				

Por qué? Creo que desde el punto de la metodología se han sufrido muchos cambios generando poca estabilidad al modelo.

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
-----------	----------	------	------------	--------------------

Empresas independientes				
Cementos Argos S.A.			X	

Por qué?

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes				
Cementos Argos S.A.				X

Por qué? Por que se tienen sesiones de estrategia donde se logra alinear los objetivos del areas con la compañía.

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué? Creo que en diferentes áreas se tiene diferentes conceptos, sin embargo la alta exigencia de resultados puede generar problemas entre las áreas, ya que cada uno busca el indicador de cada área.

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué? Porque se aprende de las formas de trabajo y metodologías de cada región. Sin embargo en algunas áreas la definición de un método puede generar que no se aprovechen estas sinergias, ya que se tiene decidido los procesos de antemano.

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes				
Cementos Argos S.A.			X	

Por qué?

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.	X	X	X		

Por qué?

23. Respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.	X				

Por qué?

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.		X			

Por qué?

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

**21. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A.
ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.**

Fecha 08/06/2008

Empresa Independiente (antes de la fusión): Cementos Rioclaro S.A

Año de ingreso: 1.988

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

SEGURIDAD Y CERTIDUMBRE

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

Cumplieron las expectativas laborales y legales.

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

Se respetan las condiciones establecidas en los contratos.

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

Deberían tener en cuenta la antigüedad, ya el personal nuevo en el mismo cargo ingresa con el mismo salario o por encima.

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

Decisiones de la organización

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

Son estudiados de acuerdo a parámetros establecidos por la organización

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes				
Cementos Argos S.A.			x	

Por qué?

Deberían ampliar los beneficios de estudio.

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

El campo laboral cuenta con mas personas capacitadas en muchas áreas.

BIENESTAR

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

Solamente de visión, no conozco bien el tema.

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
-----------	----------	------	----------	------	----------

Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

Toda decisión incide directamente en ambiente labora y emocional de los empleados, y siempre esperamos aciertos en nuestros lideres.

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.					

Por qué?

Son beneficios extralegales con los cuales los empleados ajustamos nuestra economía.

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.					x

Por qué?

Grandes beneficios a las zonas aledañas a las diferentes Plantas

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

No conozco bien el tema, pero debe ser complicado sobre el todo el tema de las familias.

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

Tratan de cubrir temas en las diferentes áreas.

RESULTADOS

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

De ello depende un resultado óptimo en todo el proceso.

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

Se ven reflejados al final de cada proceso.

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.					x

Por qué?

El sincronismo de las diferentes áreas permiten alcanzar el objetivo deseado.

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes				
Cementos Argos S.A.			x	

Por qué?

Se aceptan sugerencias y cambios en los procedimientos.

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes				
Cementos Argos S.A.				x

Por qué?

La efectividad en las actividades diarias y el adelantar otras hacen que no se retrasen los procesos, lo cual contribuye a la satisfacción de nuestro cliente interno.

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

La colaboración entre el grupo, la retroalimentación de procesos y el buen ambiente laboral permiten trabajar en armonía.

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.		x			

Por qué?

No conozco bien el tema, pero en el entorno se escucha que no logran acoplarse del todo con las costumbres o formas de trabajo.

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes			x	
Cementos Argos S.A.				

Por qué?

Normalmente son expuestos entre ambas partes y se busca la mejor forma de tomar un correctivo.

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas					

independientes					
Cementos Argos S.A.	x				

Por qué?

No es remunerable con cada situación, pero considero que los pagos extras alientan la confiabilidad de los empleados.

23. Con respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

En la mayoría de los casos ingresan personas que por sus conocimientos en cada área brindan seguridad y se les reconoce su liderazgo.

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento o a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.		x			

Por qué?

Se observa que están buscando con mayor frecuencia están buscando personal mas capacitado en cada área y la formación profesional es mas exigente.

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.				x	

Por qué?

Su capacidad de liderazgo, su don de gentes, el buen trato con sus empleados, el deseo de superación académica, lo hacen un ejemplo digno a seguir.

22. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A. ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.

Fecha: **Junio 8 de 2009**

Empresa Independiente (antes de la fusión): Colclinker

Año de ingreso: 1975

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.					X

¿Por qué?

En el caso de la empresa Colclinker las condiciones de contratación fueron de acuerdo a los términos establecidos por la ley. La sustitución patronal durante la fusión respetó todos los términos del contrato original.

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.		X			

¿Por qué?

Durante el período de la empresa Colclinker la empresa tuvo mucha estabilidad laboral. Debido a la fusión las empresas, la nueva empresa ha acometido una reforma en la estructura laboral y esto se traduce en una reducción de personal.

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.		X			

¿Por qué?

Mi opinión es que la nueva empresa Argos desea que todo el personal esté formado bajo los nuevos lineamientos y por lo tanto es más fácil lograrlo con personal nuevo, no importa su grado de experiencia.

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.					X

¿Por qué?

La creación de cargos actual es muy alta y en muchas ocasiones son “nuevos” para llenar vacíos que se crearon al eliminar cargos existentes, recientemente eliminados.

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.		X			

¿Por qué?

Entendiendo que son salarios del mercado laboral, dado el alto desempleo en Colombia, me parece que no son justos los salarios para los nuevos profesionales vinculados, teniendo en cuenta los requisitos exigidos por Argos para las nuevas vinculaciones.

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes		X		
Cementos Argos S.A.				X

¿Por qué?

Como consecuencia de la “deficiente estabilidad laboral” actual hay mucho más posibilidades de crecimiento laboral que en el pasado.

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.		X			

¿Por qué?

No he sentido incertidumbre por la vinculación de trabajadores nuevos con mayores conocimientos. La incertidumbre proviene de los comentarios en numeral 2 y 3.

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes	X				
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

En la empresa anterior no se tenía un buen control sobre la condiciones de seguridad y aspectos legales para los trabajadores de los contratistas. Con Argos se ha progresado mucho en este campo. Falta mejorar en el tema salarial de los trabajadores contratistas.

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

El Jefe es el Líder del equipo de trabajo y por lo tanto las decisiones tomadas por él afectan positiva o negativamente a su equipo, ya que de ellas muchas veces dependen los resultados; los resultados según su signo motivan o desmotivan al equipo.

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

En el promedio de nuestro mercado laboral son buenas.

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

Hoy Argos reconoce la importancia de la responsabilidad social empresarial como una contraprestación de los beneficios recibidos de la sociedad. Esto no se consideraba en la antigua empresa

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.		X			

Por qué?

Debido a las políticas salariales actuales no se tiene en cuenta el costo de vida del lugar de traslado.

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes	X				
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

La cantidad actual es muy buena, hay que mejorar el tema de la calidad y seguimiento.

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.		X			

Por qué?

En la empresa antigua tenía mas responsabilidad en los resultados del proceso. Hoy estoy relevado de esas responsabilidades.

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.		X			

¿Por qué?

Mi concepto es que en la empresa antigua era más objetiva.

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.		X			

¿Por qué?

Aclarando que los retos eran menos, no existía la parte de seguridad, control de N indicadores, ∞ N informes etc, las campañas para alcanzar metas propuestas eran más formales.

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.		X		

¿Por qué?

En la nueva empresa es más difícil ya que muchas de mis opiniones son “antiguas u obsoletas”. Algunas veces no digo he escuchado comentarios tales como “ eso no es lo que quiero oír”.

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.			X	

¿Por qué?

Como proceso de apoyo para el proceso productivo, el trabajo en equipo y la buena comunicación conduce a posicionamiento en el mercado y ahorros en el proceso.

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.		X			

¿Por qué?

No soy experto en la materia pero opino que la reducción de la calidad del ambiente de trabajo se debe a incertidumbre laboral, trabajo para “mis indicadores” sin importar los del equipo y los continuos cambios en la estructura laboral.

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	X				
Cementos Argos S.A.	X				

¿Por qué?

Siempre ha generado desconfianza por la forma como se ha hecho, pero no necesariamente ha generado malos resultados.

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.		X		

¿Por qué?

Dada la frecuente rotación de Jefes y cambio de roles de los funcionarios es difícil que actualmente tenga la suficiente claridad de las responsabilidades de cada uno ya que normalmente el funcionario se encuentra en entrenamiento o asumiendo nuevas funciones de su cargo.

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	X		X		
Cementos Argos S.A.	X	X	X		

¿Por qué?

En la antigua y nueva empresa el sistema de remuneración es igual en lo referente a incentivos. La remuneración variable actual antes se llamaba "bonificación"

23. Respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

Esto obedece a la nueva estructura de la empresa.

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento o a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

NO COMPRENDO LA PREGUNTA.

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.		X			

¿Por qué?

No he tenido la oportunidad de trabajar cerca de mis jefes, por lo tanto no tengo el conocimiento de ellos para seguirlos.

**23. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A.
ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.**

Fecha_6 de junio de 2009_____

Empresa Independiente (antes de la fusión):_____

Año de ingreso:_1996_____

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.					X

¿Por qué?

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.				X

¿Por qué?

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.		X			

¿Por qué?

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.		X			

¿Por qué?

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.					X

¿Por qué?

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.					X

Por qué?

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.					X

¿Por qué?

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.					X

¿Por qué?

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.				X

¿Por qué?

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.				X

¿Por qué?

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes		X		
Cementos Argos S.A.			X	

¿Por qué?

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.	X	X	X		

¿Por qué?

23. Respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.	X				

¿Por qué?

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	X	X	X		
Cementos Argos S.A.	X	X	X		

¿Por qué?

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

24. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A. ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.

Fecha 10.06.2009

Empresa Independiente (antes de la fusión): COLCLINKER

Año de ingreso: 1998

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

Para ambos casos, pienso que debido a la alta competencia y a la situación económica del país se puede considerar aceptable por el monto del sueldo y las prestaciones extralegales que pese a que no son las mejores con respecto a otras empresas de la región.

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.		x			

¿Por qué?

Se ha visto en Argos mucho movimiento de personal y traslados, a pesar de que algunos despidos son característicos de la fusión (por ya no ser necesario o por centralizar) se conoce de cargos en los que solo remplazan la persona y meten a otra sin conocerse ningún proceso de selección y llegan en paracaídas (como se habla en el lenguaje al interior de la planta). Es el mensaje que se ha recibido.

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.		x			

¿Por qué?

Pienso que se ha valorado deficientemente para la nueva argos, porque no se permitió que se diera la etapa de transición del conocimiento, se han perdido importantes practicas que fueron formadas por el día a día de los 30 años o mas que tiene la planta.

Las personas con experiencia han sido movidas de sus cargos sin hacer entrega de lo que saben.

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Pienso que por la fusión es necesario para conseguir la sostenibilidad de la empresa.

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.		x			

¿Por qué?

Creo que por el tipo de empresa la parte productiva debe obtener un poco más en sus salarios ya que son ellos los que llevan la carga del sostenimiento de la empresa.

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes		x		
Cementos Argos S.A.			x	

¿Por qué?

La nueva empresa nos esta dando oportunidad de crecimiento en sus filiales de todo el país e incluso en el exterior. Cuando era Colclinker nuestro panorama solo se veía en esa sola empresa.

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Pienso que siempre se siente la incertidumbre y eso es bueno porque genera un sentimiento de mejorar uno mismo para estar siempre dentro de la competencia. Se incrementa para la nueva argos porque esa competencia ya es con personas de toda la organización y se incrementa a un mas cuando se empieza a ver la llegada de personal de otras plantas a cargos ya sean ganados por convocatorias o no.

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc.):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Cementos Argos ha hecho un cambio de cultura en esto, desde la transparencia de las selecciones hasta involucrarlos en nuestros de sistemas de gestión.

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.	x				

¿Por qué?

Si, porque no había un sistema objetivo de evaluación del desempeño y se dependía mucho de la personalidad de los jefes, actualmente se ve que para la selección en los cargos de jefes tienen en cuenta la inteligencia emocional y la humildad.

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					x
Cementos Argos S.A.					x

¿Por qué?

Es muy satisfactorio porque es algo extra que la empresa nos da y nos es de mucha ayuda.

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes					
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

Anteriormente se realizaba para cumplir con un requisito o para calmar los reclamos de una sociedad, hoy en día se ve que este trabajo es realizado a conciencia tal como dice la política. En este tema hay mucha coherencia.

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			x		
Cementos Argos S.A.			x		

Por qué?

Siempre se le han otorgado las comodidades básicas necesarias para que el trabajador tenga sus condiciones de bienestar.

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				x	
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

En ambas la empresa siempre se ha caracterizado por dar al trabajador las capacitaciones necesarias para el desarrollo de sus actividades.

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.			X		

Por qué?

En ambos casos considero que las exigencias hacia mi trabajo han estado dentro de lo normal.

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

Insuficiente por la personalidad de los jefes del momento y de los jefes de los jefes, aunque habían unos que otros que lo hacían bien (adecuada, oportuna e incluso lo hacían públicamente). Ahora los jefes están constantemente motivando y retroalimentando aumentando la confianza e incentivando a mejorar el desempeño.

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.					

¿Por qué?

Insuficiente porque faltó trabajar mas en el desarrollo de la gente y en su crecimiento para ir evolucionando y adecuado porque ya se esta hablando de que el trabajador es clave para el alto desempeño.

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes		x		
Cementos Argos S.A.			x	

¿Por qué?

Antes la participación era muy limitada o forzada, ahora la filosofía cambio y el trabajador y su opinión son muy importantes.

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes				
Cementos Argos S.A.				

¿Por qué?

Porque se muy bien como identificar los objetivos, objetivos que en ambos casos nos han sabido transmitir.

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes				x	

Cementos Argos S.A.		x			
---------------------	--	---	--	--	--

¿Por qué?

Deficiente porque se siente mucha inestabilidad y hay mucha gente nueva que no conocemos.

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.		X			

¿Por qué?

Con las empresas independientes nadie dudaba de su estabilidad laboral y por lo tanto, los esfuerzos eran bien centrados en los objetivos de obtener mejores practicas, ahora con la fusión, se pierde la confianza hacia la empresa, la comunicación es apenas la necesaria y en esencia los resultados depende de la capacidad del trabajador es decir, son los mismos o menores a cuando hay sentimiento de des estabilidad laboral.

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes		x		
Cementos Argos S.A.			x	

¿Por qué?

Mi jefe cuando Colclinker tenia poco sensibilidad del error veía lo mas malo y además lo exageraba y no era autoridad porque el cometía los mismos u otros errores innecesarios para nuestro parecer. En la actualidad no sucede o no ha sucedido, pero puedo decir que el sentido humano que posee y su objetividad (como cualidad) no lo llevara a cometer este tipo de errores.

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores

Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.					X

¿Por qué?

Sin comentarios

23. Respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.	X		X		

¿Por qué?

La palabra liderazgo y su significado vinieron a tener coherencia y reconocimiento solo en la nueva argos por el cambio y rejuvenecimiento del mando.

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.					X

¿Por qué?

No he percibido que en Colclinker o Argos se de algunos de los ítem mencionados.

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes		x			
Cementos Argos S.A.				x	

¿Por qué?

Independiente a si es en Argos o en Colclinker, pienso que la respuesta va ligada mas a la forma de ser del jefe, a la persona. En Colclinker mi jefe tenía buenas ideas y

metodologías que daban gusto seguir y también hacer aportes pero era un tirano y no veía bien los aportes que el trabajador le diera. Con la llegada de la fusión y todo el cambio que ello implicaba, este tipo de jefe (el tirano) se dio cuenta de que un jefe era más que mandar y que la persona o el trabajador era la clave para tener empresas sostenibles, entonces, muchos de esos jefes empezaron a cambiar y los nuevos han llegado con nueva y buena mentalidad.

**25. ENCUESTA ACERCA DE EXPECTATIVAS EN CEMENTOS ARGOS S.A.
ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN.**

Fecha 14-06-09

Empresa Independiente (antes de la fusión): Cementos El Cairo S.A.

Año de ingreso: 2003

Por favor marque con una X según su consideración con respecto a cada situación planteada:

1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

En ambas situaciones se presentó con claridad la información y concordancia con las expectativas propias.

2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

Cuando estaba en Cairo, los cambios de personas eran mínimos, por cualquier razón, aun para cambios entre áreas, En Argos, por la misma condición de la reestructuración los cambios han sido constantes y de toda índole: por incompetencias, por estrategia, por conveniencia y demás.

3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Empresas independientes					X
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

En Cairo, las personas de mayor experiencia eran muy estimadas y tenidas en cuenta para la toma de decisiones, en Argos, se le da mayor importancia a la practicidad, se

busca romper paradigmas aun cuando esto signifique dejar de lado a personas de mayor experiencia.

4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:

Situación	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

Los cargos en Cairo eran relativamente estables aunque se presentaban por necesidades específicas, en Argos, los cargos han sido más continuos, igualmente por la reestructuración que obliga a revisar lo más conveniente de acuerdo a las políticas y la estrategia de la organización.

5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:

Situación	Muy injusto	Injusto	Equitativo	Justo	Muy justo
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

En ambos casos se ha presentado claridad y conveniencia.

6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:

Situación	Muy pocas	Pocas	Suficientes	Abundantes
Empresas independientes		X		
Cementos Argos S.A.			X	

¿Por qué?

En Cairo, la estructura era demasiado plana, lo que no permitía mayores ascensos, en Argos, no solo por todos los niveles, sino por la misma fusión, hay más oportunidades en todas las plantas y sedes.

7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?

Situación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empresas independientes	X				
Cementos Argos S.A.	X				

¿Por qué?

En ninguna de las dos situaciones se ha presentado ingreso de personal demasiado calificado, generalmente las personas se forman dentro de la organización.

8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

En Cairo no se le prestaba mayor atención a la seguridad y las condiciones de los contratistas, en Argos, se ha realizado un esfuerzo mancomunado para que los contratistas tengan las mismas condiciones que los trabajadores propios en cuanto a seguridad industrial, alimentación y niveles de educación.

9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?

Situación	Muy poco	Poco	Moderado	Alto	Muy alto
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

En Cairo, generalmente el bienestar estaba muy ligado a lo que el jefe podía y debía hacer, aunque era influido por el Gerente administrativo, en Argos, depende de las políticas, de diferentes vicepresidencias, de diferentes niveles de toma de decisión, entre otras.

10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.					X

¿Por qué?

En Cairo los beneficios eran buenos aunque en algunos casos como los préstamos dependían del criterio del jefe de RH, mientras que en Argos obedece a una estructura de beneficios muy bien definidos, más amplios, como la póliza de salud y de amplia cobertura.

11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

En Cairo, obedecía a beneficiar a las comunidades cercanas con temas muy específicos como por ejemplo el apoyo con material y asesorías para la construcción de vías, en Argos se organiza una estrategia de construcción de tejido social, con apoyo en educación, infraestructura, tecnificación de microempresas aledañas a las plantas, entre otros.

12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

En Cairo, aunque eran muy pocas las situaciones, no se conocían mayores inconvenientes al respecto, en Argos, hay políticas más claras.

13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:

Situación	Muy deficientes	Deficientes	Aceptables	Satisfactorias	Muy satisfactorias
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

En Cairo, eran esporádicas y obedecían a necesidades específicas, en Argos, se busca estratégicamente que se requiere para cada caso y con mayor cobertura en toda la organización.

14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Muy baja	Baja	Aceptables	Alta	Muy alta
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

Por qué?

En Cairo, las condiciones de la planta no permitían una alta exigencia, aunque siempre se apuntaba a unas metas claras, al igual que en Argos, solo que los compromisos son mayores ya que se hace más benchmarking y se busca rendimientos de clase mundial.

15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

En Cairo, no se le daba mucho crédito a los logros de la gente, en Argos, aunque no es la mejor, existe mayor comunicación de las buenas prácticas y algunos ejercicios de recompensa como “La Idea Mundial”.

16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue:

Situación	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Adecuada	Efectiva
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

Similar a la exigencia en Cairo, la metodología dependía más de lo requerido por ISO 9001, en Argos, se utilizan herramientas más completas como el Análisis de Causa Raíz.

17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			X	
Cementos Argos S.A.			X	

¿Por qué?

Similar en ambos casos.

18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa:

Situación	Muy poca	Poca	Suficiente	Más que suficiente
Empresas independientes			X	

Cementos Argos S.A.				X
---------------------	--	--	--	---

¿Por qué?

En ambos casos ha existido claridad de los objetivos organizacionales que le apuntan a la política, sin embargo, en Argos se encadenan mejor y se distribuyen mejor las cargas de responsabilidad entre los diferentes niveles.

19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:

Situación	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Empresas independientes			X		
Cementos Argos S.A.				X	

¿Por qué?

En empresas independientes el ambiente depende mucho de la forma en que el jefe maneje las situaciones, de su apoyo y comprensión en diferentes situaciones. En Argos, las políticas generan mayor armonía, pero limitan en algunas ocasiones lo que el jefe quiere mejorar en el ambiente de trabajo.

20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:

Situación	Desconfianza, malentendidos, afecta la comunicación y peores resultados	Algo de confianza, comunicación aceptable y los mismos resultados	Confianza adecuada, buena comunicación, mejores resultados	Se logra alta confianza, enriquecimiento con nuevas prácticas y mejores resultados	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes		X			
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

Varia poco aunque en Argos, por presentarse más situaciones de intercambios, se nota un enriquecimiento de puntos de vista en las reuniones y formas diferentes de hacer las cosas, que mejora la toma de decisiones.

21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?

Situación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Empresas independientes				X
Cementos Argos S.A.		X		

¿Por qué?

En Cairo siempre existía autoridad suficiente para reconocer y castigar en cada situación, en Argos, se presenta con menos frecuencia ya que los jefes tienen responsabilidades que los han alejado del personal de base y muchas veces pierden contacto con lo bueno o malo que hace el trabajador.

22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)

Situación	Con una política de ascensos, beneficios o incremento salarial	Con remuneración variable	Con una adecuada comunicación de los logros (reconocimiento)	Con beneficios otorgados a cambio del sacrificio de otros	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	X				
Cementos Argos S.A.		X	X		

¿Por qué?

En Cairo, obedecía más a los beneficios establecidos por la compañía, en Argos tiene mayor participación la remuneración variable y la comunicación de logros.

23. Respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)

Situación	Existe un mayor reconocimiento del liderazgo	La sede en la que trabaja tiene más peso (poder) en la toma de decisiones	Existe un reconocimiento de nuevos jefes y líderes	Hay pérdida de autoridad y un menor alcance de la toma de decisiones	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	X				
Cementos Argos S.A.	X			X	

¿Por qué?

En Cairo, el liderazgo asociado a la experiencia era muy notorio, en Argos, se da más reconocimiento al liderazgo basado en el conocimiento y el respeto por el buen manejo del personal, sin embargo, se pierde algo de autoridad.

24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)

Situación	Reconocimiento a la antigüedad y su incidencia en la toma de decisiones	Incidencia de la rotación de cargos directivos, curvas de aprendizaje y recepción por parte del trabajador	Comparación y reconocimiento de la experticia entre jefes	Desplazamiento de expertos	Ninguna de las anteriores
Empresas independientes	X		X		
Cementos Argos S.A.		X		X	

¿Por qué?

25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?

Situación	Muy baja	Baja	Aceptable	Alta	Muy alta
Empresas independientes				X	
Cementos Argos S.A.			X		

¿Por qué?

ANEXO 3. RESPUESTAS CUALITATIVAS ENCUESTA. SEGURIDAD Y CERTIDUMBRE

Comentarios/ Por qué's:		Preguntas:							
Encuesta No.	Nivel	Vicepresidencia	1. Cree usted que las condiciones de su contrato fueron en cada situación:	2. Cree usted que la estabilidad de trabajadores en cada situación es o fue:	3. Cree usted que la experiencia y la antigüedad es valorada en forma:	4. Cree usted que la creación y eliminación de cargos es o era:	5. Considera que las condiciones del esquema salarial es o fue:	6. Las oportunidades de crecimiento laboral en su empresa fueron o son:	7. ¿Ha sentido usted incertidumbre en su puesto por la entrada de trabajadores nuevos con mayores conocimientos?
1	2	Técnica	No tengo objeciones de el trato recibido, en ambas empresas esta tema quedo muy claro desde el principio.	En Argos algunas decisiones son tomadas muy arriba y no tanto por personas que conocen a las personas, sino decisiones mas corporativas. En Cairo el contacto era mas personal y se generaba mas inestabilidad y choques con los jefes	En Cairo, ser antiguo era signo de respeto, experiencia y conocimiento. En Argos somos muchos y esta parte no es valorada de la misma manera e incluso existen abusos con los mas experimentados.	Durante el tiempo que fue Cairo, los cargos no cambiaron practicamente nada. Mientras que en Argos, la definición de cargos, roles, nuevos cargos y No reemplazos de personal es permanente.	En Cairo habia una politica clara de salarios, con su escalafón y demás que lo hacian equitativo. En Argos a pesar de tener los escalafones, existen unas diferencias muy marcadas que son evidentes entre operarios y empleados, las cuales son inequitativas.	En Cairo no habia muchas oportunidades de crecimiento y los cargos de nivel estaban en manos conocidas y se trataban a dedo. En Argos hay mas oportunidades de crecer aunque solo hasta cierta parte. Luego se cierra el abanico de oportunidades nuevamente.	En Cairo no habia tanto riesgo por eso, uno conocia su trabajo. En Argos uno no sabe que puede estar gestando, que tipo de cambios se estan planeando y como se esta moviendo la organización, además, los profesionales de hoy en dia están saliendo muy bien preparados y no están exigiendo buenos sueldos.
2	4	Técnica	El contrato prácticamente no tuvo cambios.	Mi percepción de estabilidad no ha cambiado.	La experiencia y la antigüedad está ajustada a las posibilidades que ofrece cada empresa, aunque ahora tengo una percepción mas positiva acerca de mis posibilidades.	El esquema salarial con Las empresas independientes era mas justo por estar en una Planta fuera de la ciudad lo que repercute en otras situaciones de la vida social de la persona. Ahora con Argos se equilibraron todos los salarios y se redujeron los ingresos por pérdida de beneficios económicos extrasalariales.	Cairo es una Planta pequeña y pocas posibilidades, Argos es decenas de veces mas grande entonces se amplio la gama de oportunidades para todos.	La estabilidad laboral ha sido buena durante todo el tiempo de mi permanencia en las compañías.	
3	5	Técnica	Porque se respalaron siempre las condiciones iniciales de contrato	Antes se tenía mayor seguridad de contratación en un mismo lugar, a partir de la fusión se tiene la disponibilidad pero con menos estabilidad. A esta situación se le suma la crisis económica del país.	Con Cairo se tenían incentivos y valoraciones por experiencia y antigüedad ahora esto no importaría desplaza estas dos cosas.	La eliminación fue alta para generar la fusión y poder homologar y la creación es media combinando varios cargos	Porque antes la remuneración económica iba primero para la actividad laboral.	Ahora se cuenta con poco personal que no permite el crecimiento laboral. No hay promoción en los procesos	El conocimiento algunas veces sin experiencia desplaza la antigüedad. Como dicen cocacola mata tinto.
4	5	Técnica	Cuando firmé con Rioclaro todas las condiciones fueron muy buenas para mí. Cuando pasé a Argos tuve que aceptar las condiciones que colocaron si quería continuar trabajando. I.L.A. algunas prevendas como bonificación por antigüedad, etc.	Como Rioclaro no estábamos afectados por la situación de las otras empresas del grupo Argos y como tal el proceso de negociación era más ágil y fácil y estábamos bastante bien. Ahora algunas venidas afectadas por la situación de las empresas del grupo que son ineficientes y que ha habido que cerrarlas total o parcialmente, generando una inestabilidad inmensa en los trabajadores con contratos a término fijo.	La experiencia en Rioclaro era muy importante y pesaba para los ascensos, incluíendo una buena remuneración. Para Argos vale lo mismo, pero no se valora nada. Es más las personas con experiencia y antigüedad se ven removidas de sus cargos y tendencia a desaparecer.	Argos comenzó creando una serie de cargos administrativos, tal vez obedeciendo a alguna estrategia de equilibrio entre empleados y operarios por razón del sindicato; y en la parte operativa no se vio nada, es más las personas que por cualquier razón dejaron de pertenecer a la organización no fueron reemplazadas creando un déficit de personal.	A las puertas de la fusión, Argos comenzó a contratar personal externo como ingenieros con unos salarios muy bajos y aún lo seguía haciendo, mientras que con Rioclaro eran justos y equitativos.	Con Rioclaro eran superiores porque el personal interno era primero y luego el externo. Argos es todo lo contrario y al principio se vio de cómo se desahucaba a los operarios y el abuso del poder, generando un clima de desconfianza hacia las convocatorias y de descontento general que culminó con el paso de un número grande de empleados hacia la convención colectiva de trabajo.	Me ha gustado estudiar siempre y no me he encontrado por debajo de las otras personas, es más académicamente las supero.
5	4	Técnica	AL MOMENTO DE INGRESAR A RIOCILARO LAS CONDICIONES OFRECIDAS FUERON BUENAS Y AL PASAR A ARGOS POR LO MENOS SE RESPETO GRAN PARTE DE LO QUE SE TENIA.	EN AMBAS SITUACIONES EL CONTRATO DE LA MAYORIA DEL PERSONAL ES DE CARACTER INDEFINIDO, POR TAL RAZON CREO QUE HAY BUENA ESTABILIDAD	LA EXPERIENCIA DE LAS PERSONAS ES TENIDA EN CUENTA PARA POSIBLES MEJORAS Y/O DIFICULTADES EN LA OPERACION DE LA EMPRESA	EN RIOCILARO LOS CARGOS ERAN MUY DEFINIDOS Y CON BASTANTE ESTABILIDAD EN ESTOS MISMOS. AL ENTRAR ARGOS ESTO HA CAMBIADO AUNQUE DENTRO DE LA PLANTA REALMENTE ESTO ES DE NOMBRE SOLAMENTE.	PIENSO QUE LA REMUNERACION QUE TENIA Y TENGO SON ACORDES PARA LAS LABORES QUE DESEMPEÑO.	EN RIOCILARO ERAN MUY POCAS LAS OPORTUNIDADES YA QUE LOS CARGOS ERAN MUY DEFINIDOS Y CON MUCHA ESTABILIDAD, Y EN ARGOS PIENSO QUE ES AUNQUE SIMILAR AUNQUE LAS PROMOCIONES PARA ASCENDER TIENEN MUCHA TRAMITOLOGIA.	REALMENTE NO, PORQUE DESDE QUE COMENCE A TRABAJAR EN ESTAS EMPRESAS HE TENIDO FUNCIONES CON MUCHA RESPONSABILIDAD Y DEDICACION
6	3	Administrativa	Se respetó la antigüedad	La cantidad de personas veteranas demuestran que hubo mucha estabilidad. La ida de personal, las inquietudes presentadas en algunas personas.	La experiencia de los veteranos existente en su época es un indicador del valor que se le daba. Se está dejando ir mucha gente sin valor. No se hace un esfuerzo por retener a un veterano cuando presenta su renuncia	Muy poca rotación de los cargos y estos estaban nombrados a dedo. Actualmente hay bastante rotación y generación de cargos	HAY DEMASIADOS CARGOS DEL MISMO RANGO EN LA ESTRUCTURA. HAY DIFERENCIAS SALARIALES SOBRESALIALES. HAY CARGOS DE MENOR JERARQUIA QUE GANAN MAS QUE LOS DE MAYOR. Y HAY DEMASIADAS DIFERENCIAS SALARIALES ENTRE UNA VICEPRESIDENCIA Y OTRA.	Las oportunidades eran para un reducido # de personas. Hay mayor oportunidad para la gente joven	Siempre me sentí con conocimientos suficientes para los cargos desempeñados. Tengo los conocimientos suficientes y claros
7	4	Técnica	Al momento hay diferencias salariales en el cargo que desempeño	Aceptable en los dos casos por que he visto mucha estabilidad	Se me ha tenido muy en cuenta para participar en cargos superiores con la fusión.	con la fusión la carga laboral se ha incrementado ya que anteriormente uno contaba con el apoyo del supervisor al cual hacían las veces de técnico de sala.	En los dos casos no hay igualdad de salarios como lo dije anteriormente todos los técnicos de sala tenemos salarios diferentes, diferencia muy alta entre uno y otro.	Con la fusión he participado para cargos superiores y en la actualidad se me ha tenido en cuenta para hacerles vacaciones a los líderes de turno.	En realidad desde que entre a trabajar no ha entrado nadie mas ha desempeñado como técnico de sala, pero uno tiene que estar actualizándose día a día para estar competente con los cambios tecnológicos que están llegando
8	4	Técnica	Se realizó una sustitución patronal	Se mantienen las condiciones iniciales	La experiencia prima a la antigüedad	La estructura de cargo inicialmente no era cambiante, en la actualidad ha realizado varios cambios	Se diferencia al disminuirle % de los aumentos	El personal hace carreras largas para los ascensos	No a mi nivel
9	5	Técnica	En el caso de la empresa independiente, se presenta una inconsistencia en el salario ofrecido inicialmente y el pagado realmente. En el caso de Cementos ARGOS, se mantienen las condiciones iniciales, con tendencia a mejorar mi situación	Antes: Existe un respeto notable por el cumplimiento de las obligaciones por parte del patrono. Ahora: Se reconocen las condiciones de la planta. Se mantienen las condiciones de respeto por las obligaciones del patrono. ARGOS, pero el bienestar cambia, debido a la unificación de algunos criterios administrativos y por la masificación de los servicios básicos en las plantas ubicadas en zonas rurales.	Antes: Existe un respeto explícito por la experiencia de cada individuo y se paga la antigüedad a través de un valor que se actualiza periódicamente. Ahora: Se reconoce la experiencia de los individuos, pero se buscan retener a un veterano cuando presenta su renuncia.	Antes: Las empresas operan según su criterio y con objetivos propios. Ahora: Se buscan estrategias que permitan optimizar recursos y situaciones	Antes: Hubo, particularmente, una inconsistencia en el salario ofrecido desde el principio. Ahora: Se consideran franjas salariales de nivelación demasiado ajustadas y no se busca aumentos equitativos al principio del funcionamiento de la organización	Antes: No se presentaron durante el poco tiempo que laboré en una planta independiente. Ahora: Tiene la oportunidad de crecer gracias a una nueva necesidad de la organización. Que me trabajo ha sido diferenciado por la gestión lograda y la responsabilidad asociada.	Antes: Durante el tiempo que estuve, no. Siendo que mi trabajo ha sido diferenciado por la gestión lograda y la responsabilidad asociada. Ahora: Hasta el momento, no. Siendo que mi trabajo ha sido diferenciado por la gestión lograda y la responsabilidad asociada.
10	3	Técnica	Tenia contrato a término indefinido y en ambas situaciones respetaron las condiciones de trabajo	La estabilidad laboral se mantuvo y los retiros del personal fueron por causas no relacionadas con la fusión	Los cargos se mantuvieron y los conocimientos fueron puestos en práctica tanto antes como después de la fusión	Es mejor separar en dos preguntas: eliminar y crear	Se mantuvieron las condiciones aunque en la actualidad el estatus de salarios es mucho mas objetivo que en el pasado	En una empresa más grande las oportunidades de crecer son mucho mayores	Las oportunidades de capacitación son muy buenas y el preararse constantemente se facilita el reto de enfrentarse con personas nuevas
11	2	Administrativa	En ambos casos fueron acordos a lo esperado y con un nivel de beneficio competitivo vis lo visto en el medio	En Argos la estabilidad es similar pero la misma gente está optando por mayor movilidad	Todo se está limitando a curvas salariales y precios de mercado sin tener en cuenta en muchos casos experiencia y antigüedad	En Argos fue alta durante la fusión pero se ha venido estabilizando	En la empresa independiente se miraba lo particular y que era "justo" en cada caso. En Argos se mira la generalidad buscando equidad	Similares en ambas situaciones con estructuras densas y de varios niveles	
12	1	Técnica							

			Se mantuvieron las condiciones de contrato de lo que se tenía de beneficio en la empresa independiente y lo que se proyectó en Argos, nivelando algunos beneficios para unificar criterios con las demás empresas fusionadas	La estabilidad ha sido una constante tanto en la empresa independiente como en Cementos Argos, se analizan los cambios siempre garantizando la estabilidad de las personas y teniendo muy claro que el ambiente laboral sea lo menos impactado posible	La experiencia en los cargos es valorada, pero aún falta hacer un gran estudio de competencias del personal, donde se crucen las competencias humanas, técnicas y psicológicas que garanticen una elección por promoción de personal a cargo o de otra área, sin necesidad de convocatorias internas	En Cementos Nare, la creación de cargos era muy baja, debido a que la estructura era muy estable y se tenía la operación de la organización en su totalidad con el personal que existía en el momento, a diferencia de la fusión, pues había cargos que había que unificar, nivelar y dar cambios a la estructura, para garantizar un funcionamiento de casa matriz (Multinacional) y soportar el cambio cultural, de operación necesarios minimizando impactos grandes en la administración y operación de todas las cementeras.	En la empresa independiente, se tenían esquemas de compensación establecidos y acordes a la gestión que se hicieron a nivel del periodo laboral definido. En Argos, aún hay cosas por mejorar por que las escalas salariales para un cargo, no están aun unificadas y falta aún nivelar más	En las dos se visualizan oportunidades de crecimiento laboral, debido a que hay renovación generacional de los cargos y existe un proceso de internacionalización de su gestión, lo que lleva a un crecimiento profesional y fijación de metas superiores	En las áreas que he trabajado, las personas que ingresan nuevas aportan al equipo y no han sido competencia sino sinergia para sacar cosas y resultados mejores.	
13	3	Técnica								
14	3	Financiera	Excelentes prestaciones extralegales. Nivel salarial insuficiente					En Argos se tiene una franja de salarios por nivel, poco equitativa	Cargos muy definidos con poca proyección	
15	2	Técnica	Se cuenta con muy buen plan de beneficios extralegales	En Argos, se cuenta con una convención colectiva que busca el beneficio de los trabajadores a todo nivel	En Argos en algunas ocasiones no se valora mucho la experiencia de ciertos niveles	En Cairo, se mantenía una relativa estabilidad en cargos. En Argos, se crean mucho cargos a mi modo de ver no necesarios	En Argos se esta migrando al modelo de compensación flexible, donde se busca cambiar un poco el esquema salarial por desempeño	Al contar con una compañía mas grande y sólida, se generan oportunidades a todo nivel		
16	4	Administrativa	Porque cuando fue firmado el contrato con Cementos El Cairo, las condiciones para el momento de la contratación colmaban las expectativas profesionales. Una vez la fusión, el cambio en el mismo no fue significativo.	Porque en la empresa no se presenta una rotación grande de personal. Además, Argos cuenta con personal con más de 20 años en la compañía, por lo que muestra una empresa de estabilidad laboral	El Grupo Argos siempre ha contado con gente con mucha experiencia y antigüedad dentro de la organización, pero tampoco es garantía en la misma para continuar laborando siempre en ella, se conocen casos después de la fusión, del despido de personal con muchos años trabajando en Argos, además la juventud y los nuevos conocimientos priman mucho en la actualidad en todas las empresas.	Antes de la fusión no tengo respuesta, pero con la fusión Argos cuenta con una cantidad de cargos administrativos que generan más trámites internos para la elaboración de cualquier tipo de documentación o desempeño de la actividad. Además, se observa la creación de nuevos cargos frecuentemente en algunas Vicepresidencias	Antes de la fusión no conozco la situación, después de la fusión el ILA maneja un intervalo muy amplio para los mismos niveles de la compañía, ejemplo de tener Profesionales con salarios entre 1'800.000 y otros en el mismo nivel de 10'000.000	Si se habla antes de la fusión, mi área no existía. Después de la fusión y como está concebida el área ambiental, con una estructura lineal, las posibilidades de ascenso son pocas.		
17	2	Financiera								
18	4	Financiera	Como Empresas independientes, no tenía contrato con la empresa directamente sino a través de una temporal.							
19	4	Financiera	Porque al pasar a Cementos se aumentaron los beneficios y era una compañía más grande y mayor prestigio	Porque luego de la fusión hubo más rotación	Porque antes los expertos eran más respetados y reconocidos	Porque comenzaron a crearse nuevos cargos después de la fusión, a cambiar algunos actuales, donde lo esperado era más eliminación debido a la duplicidad de cargos.	Porque al pasar a Cementos se redujo el salario mensual tratando de compensar con las extralegales de Argos. Los salarios no son iguales para similares cargos, los rangos son demasiado amplios.	Porque en Cementos Argos los cargos siguientes superiores estaban ocupados por personas recientes. Porque en Metroconcreto había demasiada dependencia de Cementos del rio y no había autonomía en las regionales	Siempre he sentido mucha seguridad de hacer bien mi trabajo	
20	1	Financiera	El contrato fue un contrato similar al ofrecido por el mercado	Por que antes se generaron nuevos puestos de trabajo en la empresa. Creo que hubo un cambio de estrategia en la misma que podría generar recortes pero la estabilidad ofrecida estuvo satisfactoria	El cambio de estrategia pudo generar que algunas personas se sintieran no tan valorados, pero fue más debido a que la estrategia anterior era enfocada a la producción y ahora esta centrada al mercado	No solamente se crearon cargos por el cambio de estrategia sino también por el cambio de estructura	Por que los salarios se definieron desde el punto de rangos salariales. Sin embargo se maneja mal la expectativa de los nuevos salarios, es decir se dio la impresión que al fusionar la empresas muchas empresas mejorarían su salario	Porque se instauró un esquema piramidal donde las posibilidades de crecimiento resultan pocas	Creo que ha ingresado trabajadores que complementan los conocimientos de los trabajadores actuales. También se ingresaron muchos profesionales jóvenes con muchos conocimiento pero poca experiencia	
21	4	Financiera	Cumplieron las expectativas laborales y legales.	Se respetan las condiciones establecidas en los contratos	Deberían tener en cuenta la antigüedad, ya el personal nuevo en el mismo cargo ingresa con el mismo salario o por encima.	Decisiones de la organización	Son estudiados de acuerdo a parámetros establecidos por la organización	Deberían ampliar los beneficios de estudio	El campo laboral cuenta con mas personas capacitadas en muchas áreas	
22	2	Técnica	En el caso de la empresa Colclinker las condiciones de contratación fueron de acuerdo a los términos establecidos por la ley. La sustitución patronal durante la fusión respetó todos los términos del contrato original.	Durante el periodo de la empresa Colclinker la empresa tuvo mucha estabilidad laboral. Debido a la fusión las empresas, la nueva empresa ha acometido una reforma en la estructura laboral y esto se traduce en una reducción de personal.	Mi opinión es que la nueva empresa Argos desea que todo el personal esté formado bajo los nuevos lineamientos y por lo tanto es más fácil lograrlo con personal nuevo, no importa su grado de experiencia	La creación de cargos actual es muy alta y en muchas ocasiones son "nuevos" para llenar vacíos que se crearon al eliminar cargos existentes, recientemente eliminados	Entendiendo que son salarios del mercado laboral, dado el alto desempleo en Colombia, me parece que no son justos los salarios para los nuevos profesionales vinculados, teniendo en cuenta los requisitos exigidos por Argos para las nuevas vinculaciones	No he sentido incertidumbre por la vinculación de trabajadores nuevos con mayores conocimientos. La incertidumbre proviene de los comentarios en numeral 2 y 3		
23	1	Técnica	Para ambos casos, pienso que debido a la alta competencia y a la situación económica del país se puede considerar aceptable por el monto del sueldo y las prestaciones extralegales que pese a que no son las mejores con respecto a otras empresas de la región.	Se ha visto en Argos mucho movimiento de personal y traslados, a pesar de que algunos despidos son característicos de la fusión (por ya no ser necesario o por centralizar) se conoce de cargos en los que solo reemplazan la persona y meten a otra sin conocerse ningún proceso de selección y llegan en paracaídas (como se habla en el lenguaje al interior de la planta). Es el mensaje que se ha recibido.	Pienso que se ha valorado deficientemente para la nueva empresa Argos, porque no se permitió que se diera la etapa de transición del conocimiento, se han perdido importantes prácticas que fueron formadas por el día a día de los 30 años o mas que tiene la planta. Las personas con experiencia han sido movidas de sus cargos sin hacer entrega de lo que saben.	Pienso que por la fusión es necesario para conseguir la sostenibilidad de la empresa	Creo que por el tipo de empresa la parte productiva debe obtener un poco más en sus salarios ya que son ellos los que llevan la carga del sostenimiento de la empresa	La nueva empresa nos esta dando oportunidad de crecimiento en sus filiales de todo el país e incluso en el exterior. Cuando era Colclinker nuestro panorama solo se veía en esa sola empresa.	Pienso que siempre se siente la incertidumbre y eso es bueno porque genera un sentimiento de mejorar uno mismo para estar siempre dentro de la competencia. Se incrementa para la nueva argos porque esa competencia ya es con personas de toda la organización y se incrementa a un mas cuando se empieza a ver la llegada de personal de otras plantas a cargos ya sean ganados por convocatorias o no.	
24	4	Técnica	En ambas situaciones se presentó con claridad la información y concordancia con las expectativas propias	Cuando estaba en Cairo, los cambios de personas eran mínimos, por cualquier razón, aun para cambios entre áreas. En Argos, por la misma condición de la reestructuración los cambios han sido constantes y de todos índoles: por incompetencias, por estrategia, por conveniencia y demás.	En Cairo, las personas de mayor experiencia eran muy estimadas y tenidas en cuenta para la toma de decisiones, en Argos, se le da mayor importancia a la practicidad, se busca romper paradigmas aun cuando esto signifique dejar de lado a personas de mayor experiencia.	Los cargos en Cairo eran relativamente estables aunque se presentaban por necesidades operativas, en Argos, los cargos han sido más continuos, igualmente por la reestructuración que obliga a revisar lo más conveniente de acuerdo a las políticas y la estrategia de la organización	En ambos casos se ha presentado claridad y conveniencia.	En Cairo, la estructura era demasiado plana, lo que no permitía mayores ascensos, en Argos, no solo por todos los niveles, sino por la misma fusión, hay más oportunidades en todas las plantas y sedes	En ninguna de las dos situaciones se ha presentado ingreso de personal demasiado calificado, generalmente las personas se forman dentro de la organización.	
25	2	Técnica								

ANEXO 4. RESPUESTAS CUALITATIVAS ENCUESTA. BIENESTAR E IDENTIDAD

Comentarios/ Por qué's:			BIENESTAR E IDENTIDAD					
Encuesta No.	Nivel	Vicepresidencia	8. ¿Cómo considera usted las condiciones de trabajo de los contratistas o terceros (de mantenimiento, de aseo y cafetería, de vigilancia, etc):	9. ¿Cree usted que el bienestar dentro de la empresa se ve afectado por el alcance de la toma de decisiones de su jefe?	10. ¿Considera usted que las prestaciones extralegales (convención colectiva o plan de beneficios) fueron o son?:	11. ¿Cree usted que la importancia dada a la Responsabilidad Social Empresarial es o fue?:	12. ¿Cómo considera las condiciones de bienestar para las personas trasladadas a otras ciudades?	13. ¿Considera usted que la calidad y cantidad de las capacitaciones y las formaciones es o fue?:
1	2	Técnica	Antes no había tantas exigencias a los contratistas que finalmente terminaban en abusos a sus trabajadores, como en la comida en el vestuario e incluso en los salarios. En Argos esta muy normalizado el tema de la contratación y las condiciones de los trabajadores ha mejorado enormemente	En Argos el bienestar se esta viendo afectado mas porque el alcance de ciertas decisiones del jefe es muy poco y demoran las decisiones en ser tomadas mientras se sigue toda esa jerarquía y burocracia	Los cambios que Argos ha hecho no han sido muy marcados para el beneficio del trabajador, pero si como ganancia para la empresa	Las empresas de hoy han mostrado mas interés por el tema de RSE, ojala no sea moda y publicidad solamente para vender mas	En Cairo seguía siendo uno de Cairo, ej, cuando era trasladado para las oficinas ppales. En Argos el traslado se da y de cierta manera no se ponen todas las condiciones sobre la balanza, no hay retroalimentación o periodo de análisis de condiciones reales	En Cairo la capacitación era permanente, ya que estaba centralizado el personal. En Argos es una burocracia y para cualquier curso hay que esperar una cantidad de aprobaciones para al final decir que no
2	4	Técnica	Por que Argos exige que se cumpla como mínimo con las normas laborales vigentes.		Hubo una disminución en el valor económico de las mismas.		No tengo parámetros para dar una definición acerca del tema.	No tengo conocimientos para determinar la cantidad de información que deba recibir una persona dentro la organización
3	5	Técnica	En la actualidad se tiene mas en cuenta la persona como ser humana y no como un servicio, se da más participación y se audita la parte legal de contratación.	Ahora depende de muchas personas algunas decisiones que anteriormente solo eran responsabilidad del jefe inmediato que brindaban bienestar y sostenibilidad a tiempo	Cairo brindaba a su personal muchos beneficios económicos pensando siempre que el trabajador tuviera sentido de pertenencia, a gusto con su trabajo por medio de incentivos. Argos hace que el trabajo sea más pesado y por menos dinero.	Ahora Argos enfoca de manera más organizada y equitativa la responsabilidad social.	Como Cairo no se presentaban traslados y Argos los realiza de manera irresponsable, realmente se olvida del bienestar de la persona en el nuevo lugar y además en muchos casos no reconoce las diferentes económicas.	Se brindaban más capacitaciones para mejorar la calidad de trabajo. Ahora suponen al personal capacitado y si se requiere alguna capacitación se brinda solo a personal seleccionado algunas veces sin criterios sin dar un amplio cubrimiento
4	5	Técnica	El cambio ha sido más positivo para los contratistas con Argos; en cuanto a Seguridad social, dotación, prestaciones sociales; y al comienzo se les brindó algunas cosas que eran solamente para el personal de Argos: como el uso del teléfono, etc.	Con Rocioaro el concepto del jefe era muy importante y tenido en cuenta; con Argos existen unas políticas más rigurosas, donde el jefe a veces tiene poca incidencia.	Prácticamente las prestaciones quedaron iguales, solo se distribuyeron de forma diferente; pero en Rocioaro tenía más garantías porque hacían parte del salario y tenía más cesantías, el ILA me bajó el salario, el día 31 se perdió, etc.	Las comunidades se velan mejor atendidas, eran más importantes, más personalizadas con Rocioaro. Con Argos no se nota la presencia de la comunidad, cosas tan pequeñas como hacerles una fiesta a los niños en Diciembre ya no se da. Anteriormente en la Empacadora todos los días se despachaba cemento de donación, eso ya prácticamente no se ve.	Hasta donde tengo entendido corresponde a una disminución del salario, por cuanto en Rocioaro el salario queda completo. Cuando Rocioaro trasladaba a una persona tenía las condiciones de la empresa donde iba estilo Nare y Cairo.	Con Rocioaro no se tenía en cuenta lo de la ley 50 para las capacitaciones, pero paradójicamente con Argos sí, pero en el papel solamente. El número y hora de capacitaciones era mayor en Rocioaro que en Argos.
5	4	Técnica	PIENSO QUE ELLOS SON PARTE DE NOSOTROS Y ASI LOS HACEMOS SENTIR DENTRO DE LA PLANTA.	CUALQUIER DECISION QUE TOMEN LOS JEFE BUENA A POCO ACERTADA INFLUYE NOTABLEMENTE EN EL ANIMO Y BIENESTAR DE NOSOTROS.	SON ACORDES A LA RESPONSABILIDAD DE LAS FUNCIONES QUE CADA UNO REALIZAMOS	EN AMBAS EMPRESAS ESTE ES UNO DE LOS ESTANDARTES Y PRIORIDADES PRINCIPALMENTE POR LA ZONA DONDE SE ENCUENTRA LA PLANTA	Realmente no tengo conocimiento de las condiciones con que es trasladada alguna persona a otras ciudades y con Rocioaro no aplica esta pregunta	DENTRO DE LA PLANTA PIENSO QUE PODEMOS MEJORAR EN ESTE TEMA, YA QUE NO SE TENIA NI SE TIENE UN PLAN DE CAPACITACION O FORMACION PERSONALIZADO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE NOSOTROS Y DE LA PLANTA
6	3	Administrativa	DEBERIA HABER MAYOR CONTROL CON LOS CONTRATISTA, UNA AUDITORIA DE SISO NO ES SUFICIENTE PARA VERIFICAR TODO LO QUE ELLOS DEBEN CUMPLIR	MI JEFE SOLO TOMA DECISIONES MEDIATICAS, NO TRASCENDENTALES	EN COMPARACION CON OTRAS EMPRESAS ESTAMOS BIEN. AUNQUE POR EL TAMAÑO Y LOS INGRESOS DE LA COMPAÑIA DEBERIAMOS ESTAR MEJOR.	AUNQUE EN ALGUNAS OCASIONES ES LETRA MUERTA, PERO MIENTRAS ESTE ESCRITO POR LO MENOS EXISTE ALGO	IMPORTANTE QUE SE CLARIFIQUEN LAS CONDICIONES ANTES DE TRASLADAR A ALGUIEN	
7	4	Técnica	En ambas situaciones: Hay cosas buenas de algunos contratistas pero también hay deficiencia en otros.	Las decisiones las tomaba el jefe. Hay mayor acercamiento entre jefe y subalterno	Las prestaciones extralegales antes eran mayores que las actuales. Aunque se bajaron las prestaciones, actualmente se tienen otros beneficios que de alguna manera compensa.	No había responsabilidad social, ni Dpto. de recursos humanos, seguridad industrial. El esquema de bienestar laboral, recursos humanos, seguridad industrial	Había un incremento apreciable de salario. A menudo el incremento del salario o prestaciones no son suficientes para mantener totalmente contenta	Aunque la calidad era buena pocas personas tenían oportunidad. Hay bastante capacitación a todo nivel
8	4	Técnica	Ha mejorado muchísimo desde todos los puntos de vista	En estos momentos de fusión tenemos la posibilidad de debatir de la mejor forma esta toma de decisiones para llegar a una mejor solución de algún problema.	Se nos ha quitado muchos beneficios con la fusión, anteriormente se nos pagaba las primas con el salario promedio y en estos momentos no las pagaban con el básico y así como este caso hay muchas cosas más	Este tema con la fusión ha crecido mucho y lo han tenido muy en cuenta hasta el punto que se ha creado un cargo para estar muy pendiente a este tema	En ambos casos la empresa les ha cumplido y no he conocido ningún problema con alguien trasladado, las condiciones se les ha respetado con capacitaciones para estar bien preparados en el cargo.	Desde que se presento la fusión no han hecho la primera capacitación para ninguno de los técnico de sala, anteriormente se nos tenía muy en cuenta con capacitaciones para estar bien preparados en el cargo.
9	5	Técnica	Se realizan condiciones de contratación justas de acuerdo al manual	Toda decisión tiene efectos en la estabilidad de la empresa y al ser mas alto el nivel estas afectan en mayor forma	Se mantuvieron con el cambio	Mejoro con los nuevos programas y al dar formalidad a ese proceso	Aceptales, Hasta donde se conoce	Las capacitaciones que se recibieron tienen por objetivo mejorar el desempeño en el trabajo
10	3	Técnica	Antes: Buena estima por parte del personal. Ahora: Se presentan continuas manifestaciones de inconformidad.	Antes: El jefe tiene grandes posibilidades de lograr mejoras. Ahora: Se requieren muchos trámites y aprobaciones para lograr un resultado buscado.	Antes: Se diferencian de otras empresas de otros sectores. Ahora: Se reducen levemente respecto a las empresas independientes	Antes: Es una necesidad de la planta por lo que representa y por la zona de influencia altamente conflictiva. Ahora: Es una necesidad de la organización por lo que representa para el dello de Colombia	Antes: Se mantienen escenarios similares. Ahora: Se mantienen escenarios similares para quienes así lo manifiestan	Antes: No se tiene un plan de desarrollo para todo el personal. Ahora: Se tiene un plan de desarrollo de lenta implementación. Aunque se ha mejorado ostensiblemente respecto a lo anterior
11	2	Administrativa	Los tipos de contratación eran precarias y la empresa ha trabajado en mejorar las condiciones del personal de los contratistas	Antiguamente no existían políticas claras y el jefe que tenía troncabá tu crecimiento. Hoy las políticas son objetivas y generan confianzas en los niveles	Generalidad de las políticas al igual que la objetividad de las mismas, son la diferencias con las empresas antiguas	En ambos momentos históricos la Responsabilidad social fue importante para la empresa	Son aceptables pero considero podemos mejorar mucho en este aspecto	
12	1	Técnica	En este tema se logró una mejora con mayores controles y búsqueda de equidad entre propios y contratistas	Estructuras piramidales con alta jerarquización que conllevan alta carga de trámites y aprobaciones	El plan de beneficios cobija a toda la empresa y da regalías claras	Se viene mejorando y trabajando en acciones al respecto; anteriormente era más un discurso	Se tiene un marco general que no permite analizar particularidades lo que complica revisar casos que se salen de la norma	se ha dado mayor énfasis a la gente y su capacitación en Argos tratando de abordar más número de personas

13	3	Técnica	Las dos han tenido políticas muy claras de condiciones de trabajo en cuanto a seguridad industrial y garantías laborales para los que se encuentren vinculados con contratistas.	En las áreas donde he trabajado, los jefes han tenido muy clara la política y la visión de la Compañía, se toman decisiones basadas en el direccionamiento estratégico y en los objetivos fijados por la Gerencia o Vicepresidencia	Como lo comente en un punto anterior, siempre se han tenido beneficios muy buenos y siempre se han tratado de mantener	Tanto en independencia como en Compañía en fusión, se han tenido claras políticas de RSE y se ha trabajado en el cumplimiento de dichas políticas	En la empresa independiente se tenían beneficios diferentes a los actuales, en cuanto a la situación actual, aún hay por mejorar en ciertos puntos a detalle (Traslado familia, No. de personas, acomodación, etc).	En la empresa independiente, las formaciones y capacitaciones, se vinculaban a la medición de competencias y a las necesidades del área evaluadas por el Jefe. En Cementos Argos S.A., aún falta asociar el plan de formación con la medición de competencias, se está trabajando en ello y será un beneficio para toda la organización
14	3	Financiera						
15	2	Técnica	En Argos se tiene un plan de desarrollo de contratistas, en el cual se busca mejorar las condiciones generales de la prestación de sus servicios en calidad, S&SO, beneficios, oportunidades, etc	En algunas ocasiones la falta de toma de decisiones rápidas y efectivas lleva a generar malestar	Se cuenta con muy buen plan de beneficios extralegales	Como compañía multinacional, Argos se ha esforzado bastante para avanzar en los temas de RSE	En ambas compañías este caso es difícil de manejar por las expectativas reales de cada persona, en general considero que son aceptables, pero deberían ser mejores	
16	4	Administrativa					Porque se han visto casos donde no se cumplen las condiciones que fueron ofrecidas al momento del traslado, y en los cuales no se tienen en cuenta los costos de vida de las diferentes ciudades	
17	2	Financiera						
18	4	Financiera						
19	4	Financiera	Porque con la fusión ya comenzó a existir más igualdad, transparencia, organización, legalidad, mayor apoyo en S&SO	Siempre la autonomía o la dependencia de los jefes tendrán un efecto en el bienestar.	En Metroconcreto no existía nada extralegal por los Estados de resultados que eran difíciles. En Cementos Argos hay un plan de beneficios muy bueno.	Como empresa reconocida en el país, Argos debe ser muy responsable socialmente y buscar serlo cada vez más.	En Metroconcreto se personalizaba el traslado y se miraban las condiciones de cada persona En cementos Argos tratan de manejarlo estandar y a veces son injustos	En ambos casos falta mayor formación
20	1	Financiera	Pueden ser mejores	Desde mi punto de vista el jefe es quién termina transmitiendo la cultura organizacional a los equipos de trabajo, por lo que es fundamental para el bienestar de los trabajadores o empleados	Porque a pesar de no ser las mejores del mercado están por encima de los promedios	Porque es vital como estrategia para estar en las regiones donde se tienen plantas de cemento	NO tengo conocimiento, sin embargo observé una alta rotación en áreas como la logística que creo debieron generar problemas familiares.	
21	4	Financiera	Solamente de visión, no conozco bien el tema	Toda decisión inicado directamente en ambiente laboral y emocional de los empleados, y siempre esperamos aciertos en nuestros líderes.	Son beneficios extralegales con los cuales los empleados ajustamos nuestra economía	Grandes beneficios a las zonas aledañas a las diferentes Plantas	No conozco bien el tema, pero debe ser complicado sobre el todo el tema de las familias.	Tratan de cubrir temas en las diferentes áreas.
22	2	Técnica	En la empresa anterior no se tenía un buen control sobre la condiciones de seguridad y aspectos legales para los trabajadores de los contratistas. Con Argos se ha progresado mucho en este campo. Falta mejorar en el tema salarial de los trabajadores contratistas	El Jefe es el Líder del equipo de trabajo y por lo tanto las decisiones tomadas por él afectan positiva o negativamente a su equipo, ya que de ellas muchas veces dependen los resultados; los resultados según su signo motivan o desmotivan al equipo	En el promedio de nuestro mercado laboral son buenas.	Hoy Argos reconoce la importancia de la responsabilidad social empresarial como una contraprestación de los beneficios recibidos de la sociedad. Esto no se consideraba en la antigua empresa	Debido a las políticas salariales actuales no se tiene en cuenta el costo de vida del lugar de traslado.	La cantidad actual es muy buena, hay que mejorar el tema de la calidad y seguimiento.
23	1	Técnica						
24	4	Técnica	Cementos Argos ha hecho un cambio de cultura en esto, desde la transparencia de las selecciones hasta involucrarlos en nuestros sistemas de gestión.	Si, porque no había un sistema objetivo de evaluación del desempeño y se dependía mucho de la personalidad de los jefes, actualmente se ve que para la selección en los cargos de jefes tienen en cuenta la inteligencia emocional y la humildad.	Es muy satisfactorio porque es algo extra que la empresa nos da y nos es de mucha ayuda	Anteriormente se realizaba para cumplir con un requisito o para calmar los reclamos de una sociedad, hoy en día se ve que este trabajo es realizado a conciencia tal como dice la política. En este tema hay mucha coherencia.	Siempre se le han otorgado las comodidades básicas necesarias para que el trabajador tenga sus condiciones de bienestar.	En ambas la empresa siempre se ha caracterizado por dar al trabajador las capacitaciones necesarias para el desarrollo de sus actividades.
25	2	Técnica	En Caño no se le prestaba mayor atención a la seguridad y las condiciones de los contratistas, en Argos, se ha realizado un esfuerzo mancomunado para que los contratistas tengan las mismas condiciones que los trabajadores propios en cuanto a seguridad industrial, alimentación y niveles de educación	En Caño, generalmente el bienestar estaba muy ligado a lo que el jefe podía y debía hacer, aunque era influido por el Gerente administrativo, en Argos, depende de las políticas, de diferentes vicepresidencias, de diferentes niveles de toma de decisión, entre otras.	En Caño los beneficios eran buenos aunque en algunos casos como los préstamos dependían del criterio del jefe de RH, mientras que en Argos obedece a una estructura de beneficios muy bien definidos, más amplios, como la póliza de salud y de amplia cobertura	En Caño, obedecía a beneficiar a las comunidades cercanas con temas muy específicos como por ejemplo el apoyo con material y asesorías para la construcción de vías, en Argos se organiza una estrategia de construcción de tejido social, con apoyo en educación, infraestructura, tecnificación de microempresas aledañas a las plantas, entre otros.	En Caño, aunque eran muy pocas las situaciones, no se conocían mayores inconvenientes al respecto, en Argos, hay políticas más claras	En Caño, eran esporádicas y obedecían a necesidades específicas, en Argos, se busca estratégicamente que se requiere para cada caso y con mayor cobertura en toda la organización
Comentario Global			Se puede concluir que la mayoría de las personas consideran que las condiciones de trabajo de los contratistas mejoraron después de la fusión.	Todos coinciden en que el bienestar es afectado por la tomade decisiones del jefe, en cualquier escenario; sin embargo, la mayoría cree que actualmente, la burocracia afecta el bienestar y el alcance en la toma de decisiones de los jefes es menor.	La opinión de la mayoría de las personas se refiere al plan de beneficios actual como prestaciones extralegales mejores a las anteriores y buenas frente al mercado.	Todos los comentarios acerca de la RSE coinciden que antes existía más encaminada a las comunidades cercanas; ahora es más una política global con mayor fuerza para todo el país.	El bienestar de las personas trasladadas es una variable difícil de medir; las opiniones son diversas y en muchos casos no se conocen casos. Los casos son muy particulares, aunque en general actualmente se trata de estandarizar y en cualquier caso el traslado tiene que afectar positiva o negativamente el bienestar de las personas.	Todos los comentarios son muy diversos tanto para las empresas independientes como después de la fusión, por lo tanto se concluye que no hay una estrategia clara frente a las capacitaciones y la formación.

ANEXO 5. RESPUESTAS CUALITATIVAS ENCUESTA. RESULTADOS

Comentarios/ Por qué's:			RESULTADOS (INDICADORES)		
Encuesta No.	Nivel	Vicepresidencia	14. ¿Considera usted que la exigencia en los resultados obtenidos de su labor es o fue?:	15. ¿Considera usted que la comunicación de los resultados obtenidos de su labor es o fue?:	16. Considera usted que la metodología para alcanzar un alto desempeño (mejores resultados) es o fue?:
1	2	Técnica	En Ambas se ha tenido esta exigencia	En Cairo existía mas retroalimentación.	Argos tiene mas capacitación, metodologías y técnicas.
2	4	Técnica		Se ha hecho reconocimiento de mi labor lo que me ha merecido ser tenido en cuenta para trabajos de mas responsabilidad.	No tengo bases para calificar dicha metodología, pero si he recibido capacitaciones que buscan mejorar la forma como se hacen las cosas dentro la organización.
3	5	Técnica	Argos implementa mayor control de variables del proceso	En la actualidad se menciona poco los resultados de nuestro trabajo, sea bueno o malo	Antes no tenían límites de control, se "despilfarró" mucha materia prima para lograr siempre buenos resultados, ahora las metodologías no son las adecuadas porque tanta planeación y apuros no brindan los mejores resultados
4	5	Técnica		Con Rioclaro había más interacción con el Jefe. Del técnico de Despachos al director era un solo paso; ahora son muchos. Se perdió esa comunicación directa.	Hay tanto personal inexperto que la planta en vez de ir hacia delante va para atrás. Empezan a buscar responsables en los más débiles.
5	4	Técnica	LOS RESULTADOS DE NUESTRA LABOR SON ALTAMENTE EXIGIDOS Y ESTO SE PUEDE OBSERVAR CLARAMENTE CON LA OPERACIÓN O PARO DE LA PLANTA	EN MUY POCAS OcasIONES RETROALIMENTAN EL DESEMPEÑO.	A PESAR DE REALIZAR Y ANALIZAR RESULTADOS MUCHAS VECES NO SE COMUNICA A LAS PERSONAS INVOLUCRADAS
6	3	Administrativa		ESTAMOS COMO AMARRADOS A UN ESQUEMA DE COMUNICACIÓN TAN RIGIDO QUE A VECES PUBLICAN COSAS TAN INSIGNIFICANTES QUE DEJAN DE LADO LO REALMENTE IMPORTANTE Y QUE CREA CULTURA ORGANIZACIONAL	LA FORMACION DE LIDERES ES MUY IMPORTANTE
7	4	Técnica	Siempre se estuvo midiendo y revisando resultados e indicadores. Se nota por las diferentes formas de revisión y control	Básicamente se comunicaba al jefe inmediato y muchas veces no trascendía. Mejor comunicación con el jefe inmediato niveles superiores	Se tenía muy en cuenta las experiencias vividas y la experiencia de la gente. (Practico) Hasta el momento hay teoría y diferentes formas y modelos para lograr los resultados
8	4	Técnica	En ambos casos ha habido mucha exigencia, con la fusión de pronto esta siendo más alta por todos los proyectos que se están presentando	Es mas efectiva y se esta teniendo mas en cuenta el desempeño que esta teniendo el trabajador en cada puesto de trabajo	Debe mejorar las capacitaciones para poder ser mas competitivos, antes se nos tenía mas en cuenta para las capacitaciones que se presentaban con temas correspondientes nuestras funciones.
9	5	Técnica			Comunicación, confianza, preparación con un buen ambiente
10	3	Técnica	Antes: El desarrollo de mi actividad estaba claramente definido. Ahora: Había gran motivación y apoyo a la gestión requerida en el cargo y la automotivación existente es uno de los grandes motores de los resultados	Antes: No existió. Ahora: Debido a los cambios en el cargo logrados, se retroalimentan, entre otros, los aspectos laborales	Antes: No existió metodología. Ahora: Se inicia capacitaciones en liderazgo, importantes para la organización. Falta.
11	2	Administrativa	Las exigencias se mantienen	El tema de la comunicación y la retroalimentación de los jefes a subalternos es un punto destacado en la nueva organización	Considero que en la empresa independiente el alcance de los logros era individual; hoy tu jefe y la metodología son parte fundamental de tu desarrollo
12	1	Técnica	Sin mayores exigencias	En la mayoría de los casos no existe esta comunicación	No hay aún una estrategia clara a todo nivel
13	3	Técnica	Siempre se tienen mediciones exigentes y valoración de indicadores asociados a los objetivos estratégicos	Siempre se tiene el esquema de retroalimentación de resultados y direccionamiento mensual de acuerdo a los objetivos de la vicepresidencia	La metodología asegura un desempeño gradual, sistemático y continuo
14	3	Financiera		Falta mucha retroalimentación por parte de los jefes	
15	2	Técnica	En Argos y particularmente en la planta Rioclaro, las exigencias son muy altas	En Argos se han esforzado por mantener muy buen nivel de comunicación organizacional!	En Argos, nos estamos enfocando a la construcción de equipos de alto desempeño, basados en el mejoramiento de las competencias directivas de sus líderes
16	4	Administrativa			
17	2	Financiera			
18	4	Financiera			
19	4	Financiera		No hay evaluaciones formales de desempeño, solo de indicadores del día a día.	Para los niveles medios y bajos no hay capacitación sobre metodología de alto desempeño
20	1	Financiera	Por que los indicadores año tras año se han incrementado o mejorado, generando nuevos retos para las áreas	Porque se diseñan de tal forma que cada área mide sus resultados	Creo que desde el punto de la metodología se han sufrido muchos cambios generando poca estabilidad al modelo.
21	4	Financiera	De ello depende un resultado óptimo en todo el proceso	Se ven reflejados al final de cada proceso.	El sincronismo de las diferentes áreas permiten alcanzar el objetivo deseado
22	2	Técnica	En la empresa antigua tenía mas responsabilidad en los resultados del proceso. Hoy estoy relevado de esas responsabilidades.	Mi concepto es que en la empresa antigua era más objetiva.	Aclarando que los retos eran menos, no existía la parte de seguridad, control de N indicadores, * N informes etc, las campañas para alcanzar metas propuestas eran más formales.
23	1	Técnica			
24	4	Técnica	En ambos casos considero que las exigencias hacia mi trabajo han estado dentro de lo normal	Insuficiente por la personalidad de los jefes del momento y de los jefes de los jefes, aunque habían unos que otros que lo hacían bien (adecuada, oportuna e incluso lo hacían públicamente). Ahora los jefes están constantemente motivando y retroalimentando aumentando la confianza e incentivando a mejorar el desempeño	Insuficiente porque faltó trabajar mas en el desarrollo de la gente y en su crecimiento para ir evolucionando y adecuado porque ya se esta hablando de que el trabajador es clave para el alto desempeño.
25	2	Técnica	En Cairo, las condiciones de la planta no permitían una alta exigencia, aunque siempre se apuntaba a unas metas claras, al igual que en Argos, solo que los compromisos son mayores ya que se hace más benchmarking y se busca rendimientos de clase mundial	En Cairo, no se le daba mucho crédito a los logros de la gente, en Argos, aunque no es la mejor, existe mayor comunicación de las buenas prácticas y algunos ejercicios de recompensa como "La Idea Mundial".	Similar a la exigencia en Cairo, la metodología dependía más de lo requerido por ISO 9001, en Argos, se utilizan herramientas más completas como el Análisis de Causa Raíz.

ANEXO 6. RESPUESTAS CUALITATIVAS ENCUESTA. OBEDIENCIA, INICIATIVA, ADAPTACIÓN Y APLAZAMIENTO

Comentarios/ Por qué's:			OBEDIENCIA E INICIATIVA		ADAPTACIÓN Y APLAZAMIENTO	
Encuesta No.	Nivel	Vicepresidencia	17. Considera usted que la libertad para brindar opiniones y expresar sus ideas era o es.	18. Tiene claridad de cómo el trabajo que usted realiza apunta al crecimiento de su empresa.	19. Siente usted que el ambiente de trabajo es o era:	20. Siente usted que el intercambio de trabajadores de otras ciudades genera:
1	2	Técnica	Aunque hay mas libertad en Argos, las ideas no son tenidas en cuenta y generan frustración para realizar nuevamente opiniones	El rol siempre ha sido y fue claro	El tamaño de Argos genera más impersonalidad en las comunicaciones, En Argos existen temas que no se encuentran con quien habilitar ni solucionarlos que generan mal estar en la gente. En Cairo era mas cercano el trato y los temas se sabian quien los resolvía.	En Argos hay muchas barreras y temores de la gente a entregar conocimiento, se siente invadidos por las visitas o por los trasladados. No hay confianza.
2	4	Técnica	La libertad de expresión ha sido una característica positiva dentro las dos organizaciones, ahora se nota mas y es tenida en cuenta la experiencia con reconocimiento para aportar a ese hecho.	Debido a la mejor información que he recibido, de ser práctico, efectivo y eficaz.	Cairo solo era vulnerable económicamente lo que generaba malas expectativas (incertidumbre futura) a corto y mediano plazo. Ahora se siente un ambiente de trabajo más seguro.	En las empresas independientes no existía el intercambio, ahora creo que genera, confianza, reconocimiento y esto aporta y enriquece todo el quehacer de la compañía.
3	5	Técnica	Antes la participación era indispensable para tomar decisiones, ahora solo importa la opinión del ingeniero o profesional encargado.	Es clara la labor que se realiza, y cómo ésta apunta al crecimiento de la organización.	Ahora es muy pesado, se trabaja con menos gente las mismas (o más) actividades, la gente es aburrida y no hay pausas activas en el turno laboral que motiven a trabajar todos los días.	De Cairo se han llevado la mayor parte del personal de excelente competencia y que realmente hacia y luchaba algo por la empresa.
4	5	Técnica	Con Argos puede haber más libertad por cuanto existe un sindicato que ampara y protege a los trabajadores.		En Rioclaro todos nos conocíamos y éramos como una familia; en Argos ya no me importa quien viene y quien se va, porque todos los días hay personal nuevo. Algunas veces hay practicantes que se han despedido por correo y uno se pregunta quién era ese. Un director de Rioclaro nos decía: Rioclaro S.A.(Sociedad Anónima) – Argos S.A.(Sin alma). El sentido de pertenencia que era tan grande se ha ido perdiendo poco a poco.	Es difícil encasillarla; porque depende de qué planta viene; ya que las culturas son diferentes.
5	4	Técnica	HAY CONDICIONES Y DIFERENTES MEDIOS PARA EXPRESAR Y SUGERIR NUESTRAS IDEAS	PERMITE CUMPLIR LAS METAS Y OBJETIVOS DE UNA MANERA PLANEADA Y PROGRAMADA TODO LO QUE REALIZAMOS	HAY BUEN AMBIENTE DE TRABAJO Y COMPANERISMO,	QUIENES LLEGAN O VAN A OTRAS PLANTAS TIENEN ESPERATIVAS DE MEJORA Y CRECIMIENTO NO SOLO PERSONAL SINO PROFESIONAL
6	3	Administrativa	La decisiones importantes se tomaban muchas veces sin la intervención de la gente capacitada. Las decisiones importantes se toma con frecuencia teniendo en cuenta la opinión de la gente.	Teniendo claro los objetivos trazados. Teniendo claro los objetivos trazados. Además hay bastante información y comunicación, no solo en la parte técnica sino en las diferentes áreas de trabajo.	TODO DEPENDE COMO UNO SE SIENTA COMO PERSONA. PARA MI TODO SIEMPRE ESTA BIEN, SIN DEJAR DE VER LAS COSAS INJUSTAS.	EL MENSAJE QUE DA ES QUE LAS PERSONAS QUE ESTAN EN LA CIUDAD NO TIENEN IDEA, EXPERIENCIA O LA CONFIANZA PARA LOS SUPERIORES. Y MAS PORQUE ESTOS TRASLADOS NO SON MANEJADOS ADECUADAMENTE.
7	4	Técnica	Se observa mas unión entre jefe y empleado	Siempre lo he tenido muy claro, si la empresa crece uno también crece como persona y a la vez las oportunidades de trabajo van hacer mucho mayores	Mientras se estuviera al mismo nivel era bueno. Cuando había participación de niveles superiores no era tan bueno por la poca comunicación entre la gente de diferentes niveles. Mayor comunicación entre los diferentes niveles.	he tenido la oportunidad de compartir en ambos casos con trabajadores de otras ciudades y la experiencia ha sido muy enriquecedora, mucho intercambio de ideas que nos han servido en lo personal tanto como en lo laboral
8	4	Técnica	No se tenían en cuenta al inicio	La correcta ejecución garantiza que la labores siguiente se desarrollen eficientemente	normal	Ayuda de ver panoramas diferente u al intercambio de ideas
9	5	Técnica	Antes: POCO conocimiento de la empresa al inicio. Ahora: Grandes retos y necesidades, gran apoyo por parte de los jefes inmediatos	Antes: Por la clara definición de responsabilidades. Ahora: Por la retroalimentación constante por parte del jefe inmediato	Antes: Inicio de la vida de campamento - Ahora: Mayor conocimiento y camaradería. Necesidad de contribuir al proceso y a otros	Antes: Por la competitividad de las empresas. Ahora: Se presenta una mezcla y es particular a cada caso. Depende de la disponibilidad y el ajuste adecuado de quienes quedan o quienes inician
10	3	Técnica	No hay espacio en todos los escenarios necesarios	Hay una mega clara y unos objetivos específicos definidos	es un ambiente pesado muy "corporativo" ligado solo a reglas y no a personas	
11	2	Administrativa	Se estimula el trabajo en equipo.	Existen garantías y beneficios laborales, se determina un ambiente en equipo, se tiene en cuenta las ideas de todas las personas, la evaluación continúa en el aspecto humano, hace que los Líderes y Jefes tengan carisma humano, donde se busca la solución y no el culpable	Hay un ambiente pesado muy "corporativo" ligado solo a reglas y no a personas	Hay enriquecimiento de visión, de otras practicas y de lecciones aprendidas.
12	1	Técnica		Alineamiento con los objetivos corporativos que apuntan a la MEGA	Particularmente creo que se tenía un mejor ambiente de trabajo en cada compañía independiente, por tener un poco más de "libertad" para manejar ciertos temas	
13	3	Técnica				
14	3	Financiera				
15	2	Técnica				
16	4	Administrativa				
17	2	Financiera				
18	4	Financiera				
19	4	Financiera	En ambas situaciones los jefes son de fácil acceso y escuchan	Es claro el objetivo del área	En ambas se cuenta con mucho compañerismo. En Cem Argos hay mayor desarrollo profesional, interacción con niveles altos	Los intercambios ayudan a aprender buenas prácticas de otros lugares y a enseñar los propios
20	1	Financiera	Por que se tienen sesiones de estrategia donde se logra alinear los objetivos del áreas con la compañía	Creo que en diferentes áreas se tiene diferentes conceptos, sin embargo la alta exigencia de resultados puede generar problemas entre las áreas, ya que cada uno busca el indicador de cada área	Creo que en diferentes áreas se tiene diferentes conceptos, sin embargo la alta exigencia de resultados puede generar problemas entre las áreas, ya que cada uno busca el indicador de cada área	Porque se aprende de las formas de trabajo y metodologías de cada región. Sin embargo en algunas áreas la definición de un método puede generar que no se aprovechen estas sinergias, ya que se tiene decidido los procesos de antemano
21	4	Financiera	Se aceptan sugerencias y cambios en los procedimientos	La efectividad en las actividades diarias y el adelantar otras hacen que no se retrasen los procesos, lo cual contribuye a la satisfacción de nuestro cliente interno	La colaboración entre el grupo, la retroalimentación de procesos y el buen ambiente laboral permiten trabajar en armonía	No conozco bien el tema, pero en el entorno se escucha que no logran acoplarse del todo con las costumbres o formas de trabajo
22	2	Técnica	En la nueva empresa es más difícil ya que muchas de mis opiniones son "antiguas u obsoletas". Algunas veces no digo he escuchado comentarios tales como " eso no es lo que quiero oír".	Como proceso de apoyo para el proceso productivo, el trabajo en equipo y la buena comunicación conduce a posicionamiento en el mercado y ahorros en el proceso.	No soy experto en la materia pero opino que la reducción de la calidad del ambiente de trabajo se debe a incertidumbre laboral, trabajo para "mis indicadores" sin importar los del equipo y los continuos cambios en la estructura laboral.	Siempre ha generado desconfianza por la forma como se ha hecho, pero no necesariamente ha generado malos resultados.
23	1	Técnica	Antes la participación era muy limitada o forzada, ahora la filosofía cambio y el trabajador y su opinión son muy importantes.	Porque se muy bien como identificar los objetivos, objetivos que en ambos casos nos han sabido transmitir.	Deficiente porque se siente mucha inestabilidad y hay mucha gente nueva que no conocemos	Con las empresas independientes nadie dudaba de su estabilidad laboral y por lo tanto, los esfuerzos eran bien centrados en los objetivos de obtener mejores practicas, ahora con la fusión, se pierde la confianza hacia la empresa, la comunicación es apenas la necesaria y en esencia los resultados depende de la capacidad del trabajador es decir, son los mismos o menores a cuando hay sentimiento de desestabilidad laboral.
24	4	Técnica	Similar en ambos casos	En ambos casos ha existido claridad de los objetivos organizacionales que le apuntan a la política, sin embargo, en Argos se encadenan mejor y se distribuyen mejor las cargas de responsabilidad entre los diferentes niveles	En empresas independientes el ambiente depende mucho de la forma en que el jefe maneja las situaciones, de su apoyo y comprensión en diferentes situaciones. En Argos, las políticas generan mayor armonía, pero limitan en algunas ocasiones lo que el jefe quiere mejorar en el ambiente de trabajo.	Varía poco aunque en Argos, por presentarse más situaciones de intercambios, se nota un enriquecimiento de puntos de vista en las reuniones y formas diferentes de hacer las cosas, que mejora la toma de decisiones.
25	2	Técnica				

ANEXO 7. RESPUESTAS CUALITATIVAS ENCUESTA. ESTILOS DE DIRECCIÓN

Comentarios/ Por qué's:			ESTILOS DE DIRECCIÓN				
Encuesta No.	Nivel	Vicepresidencia	21. Cree usted que su jefe tenía o tiene buena percepción frente a los errores y suficiente autoridad para sancionar?	22. ¿Cuál es la forma en que la empresa remunera su trabajo en cada situación? (puede seleccionar varios)	23. Respecto a la jerarquía de su compañía: (puede seleccionar varios)	24. Frente a los líderes que usted reconoce como expertos en diversos temas, hay o hubo: (puede seleccionar varios)	25. ¿Con qué frecuencia usted encuentra en su jefe cualidades, características particulares o ideas que hagan que usted se identifique con él y quiera seguirlo?
1	2	Técnica	En Argos el tema de sanciones es una utopía, para sancionar a alguien es muy difícil, y burocrático. No hay autoridad de muchos jefes para poder hacerlo.				Con el actual jefe no me identifico, ni encuentro en el cualidades a ser seguidas.
2	4	Técnica	En Cairo los jefes eran tercos y de mente poco abierta a los cambios y nuevas realidades, ahora se siente que los jefes tienen mejor conocimiento y sentido más humano, hay una apertura de pensamiento y libertad de expresión		En Cairo, por ser tan pequeña generaba que los jefes estuvieran casi por imposición y antigüedad mas no por liderazgo; En Argos se ha reconocido el liderazgo de muchas personas.		En Argos se ha mejorado el conocimiento del ser, lo que ha permitido encontrar personas con calidad humana, característica que me parece importante desarrollar al interior de toda la organización.
3	5	Técnica	Antes se generaba mucho mas respeto por la autoridad. Ahora el jefe no tiene poder sobre las decisiones ni sobre la gente.	Se brindaban ascensos y bonificaciones	Se responsabilizan decisiones a personal que no se involucra en el proceso y no conoce las necesidades	Anteriormente, el que "sudaba la camiseta" se ganaba el reconocimiento además por su antigüedad; ahora no hay reconocimiento de trabajadores sino a nivel administrativo.	Mi jefe no es ejemplar.
4	5	Técnica	El jefe Rioclaro es muy humano, comprensivo, tolerante, exigente, a veces lo regañaba como si fuera el papá de uno. El jefe Argos es más frío, intolerante, apático, nada amigo del trabajador. Busca culpables y mira cómo puede castigar.	Argos es \$ y más \$. Producir más con menos no importa si estás saturado de trabajo, no importa si no hay personal.	El jefe de Rioclaro no tenía el suficiente peso para ser promovido a cargos mejores, siendo muy bueno.	Rioclaro reconocía la experiencia y la pericia de sus jefes y trabajadores.	La relación del trabajador con su jefe en Rioclaro es más estrecha; en Argos es más distante; porque está pendiente de seguir unas directrices generales y se despreocupa de su subalterno.
5	4	Técnica	DEBE TENER LA SUFICIENTE CONFIANZA Y ENTENDIMIENTO PARA AFRONTAR ESTAS SITUACIONES.	EN LA MAYORÍA DE LAS OCASIONES MI JEFE DIRECTO MENCIONA QUE COSAS ESTAMOS HACIENDO Y SALEN DE LA FORMA PLANEADA.	LAS PERSONAS QUE HACEN O CUMPLEN LAS METAS SON TENIDAS EN CUENTA PARA FUTURAS OCASIONES O SITUACIONES	SON RECONOCIDOS DENTRO DE LA PLANTA Y EL PERSONAL LOS TIENE COMO PUNTO DE REFERENCIA PARA LAS DIFERENTES SITUACIONES	SON PERSONAS QUE TOMAN DECISIONES ADECUADAS Y CON MUCHO CARISMA HUMANO.
6	3	Administrativa	NO SE, NO LO HE VISTO EN SITUACIONES CON ESTA IMPLICACION.	AUNQUE HAY VECES ES MUY DIFICIL Y A UNO LE TOCA SOLICITAR UN AUMENTO.	NO ENTENDI ESTA PREGUNTA NI LA RELACION CON LAS OPCIONES DE RESPUESTA		HAY COSAS QUE SI APRENDO, HAY COSAS QUE NO DEBO HACER.... ES MAS, EL JEFE DE UNO NO DEBE DICTAR EL DEBER SER, ES UNO MISMO EL QUE DEBE SABER IDENTIFICAR EN EL LAS BUENAS PRÁCTICAS.
7	4	Técnica	Ocasionalmente intervenía en casos mas que todo de indisciplina. Además de ser intuitivo ha recibido entrenamiento que ayudan en esa dirección. Desde el cargo ocupado tiene la suficiente autoridad para sancionar.	Cuando se conseguían los resultados habia bonificación y buen ajuste de % de aumento. La remuneración ha sido la normal y común para la mayoría	Colclinker se caracterizó por ser líder dentro de las empresas independientes. Los logros obtenidos al unificarse las empresas y la proyección al exterior. Al tener pronto la planta mas moderna	Por las Consultas diversas realizadas. Por las Consultas diversas realizadas	En muchas ocasiones no me identificaba con alguna actitud o idea. Por la forma de comunicación y comportamiento, aporte y recepción de las ideas.
8	4	Técnica	En el pasado hubo muchos jefes que con cualquier error que tenía el trabajador lo querían sancionar sin escuchar al empleado, hoy en día se habla con el trabajador, se le escucha para ver que fue lo que le paso para luego si tomar la mejor decisión.		En estos momentos con la fusión es una compañía mucho mas conocida a nivel nacional como internacional la cual viene creciendo con pasos de gigantes		Mucha confianza y tranquilidad para así de esta forma resolver problemas de la mejor manera
9	5	Técnica		No lo ha hecho	En el sistema que se ha implementado esta es la percepción	Fenómeno normal	Se encuentran en el cargo superior personas que la organización considera idóneas para desempeñar el cargo
10	3	Técnica	Antes: A pesar de tener Reglas de negocio claras, se pasaban ciertas infracciones. Ahora: Reglas de negocio claras	Antes: No aplica por el corto tiempo. Ahora: Por la vivencia de estas situaciones durante mi trabajo. Por la apertura y disponibilidad del jefe inmediato.	No entiendo la pregunta	Antes y Ahora: Es evidente	Antes: Es mi naturaleza buscar un líder a seguir y he tenido la oportunidad de tenerlo. Ahora: Es mi naturaleza buscar un líder a seguir y he tenido la oportunidad de tenerlo
11	2	Administrativa					
12	1	Técnica	Depende mucho de lineamientos y niveles de autorización diferentes a los suyos propios	Es lo único definido calramente en Argos	El corporativo creado como soporte terminó convirtiéndose en ente regulador, aprobador y fiscalizador		

13	3	Técnica	Siempre tiene buena disposición de escuchar y de ser muy franco tanto con los éxitos como con los errores que se comenten en las actividades diarias				Siempre se genera movilización, reconocimiento de potencial, confianza, imaginación, trabajo en equipo, se hace seguimiento continuo y sistemático, se proveen los recursos necesarios, hay aprendizaje continuo y se disfruta de los logros
14	3	Financiera		No se evidencia remuneración por logros			
15	2	Técnica					Considero que Argos en los cargos Gerenciales, primero existían unas personas de mayor grado de experiencia de los cuales se podía aprender mucho mas.
16	4	Administrativa				Muchos de los líderes reconocidos como expertos quedaron al nivel de profesionales	
17	2	Financiera					
18	4	Financiera					
19	4	Financiera				Porque en una empresa tan grande hay mayor poder, lucha del mismo y por lo tanto sirve más la habilidad o malicia que la experticia.	El jefe anterior era un negociador duro y eso significaba injusticia con los proveedores, aunque con las personas a su cargo era muy comprensivo con temas personales. El actual inspira respeto e identidad solo por el hecho de ser íntegro e inteligente; lo admiro muchísimo.
20	1	Financiera					
21	4	Financiera	Normalmente son expuestos entre ambas partes y se busca la mejor forma de tomar un correctivo	No es remunerable con cada situación, pero considero que los pagos extras alientan la confiabilidad de los empleados.	En la mayoría de los casos ingresan personas que por sus conocimientos en cada área brindan seguridad y se les reconoce su liderazgo	Se observa que están buscando con mayor frecuencia están buscando personal más capacitado en cada área y la formación profesional es más exigente.	Su capacidad de liderazgo, su don de gentes, el buen trato con sus empleados, el deseo de superación académica, lo hacen un ejemplo digno a seguir
22	2	Técnica	Dada la frecuente rotación de Jefes y cambio de roles de los funcionarios es difícil que actualmente tenga la suficiente claridad de las responsabilidades de cada uno ya que normalmente el funcionario se encuentra en entrenamiento o asumiendo nuevas funciones de su cargo.	En la antigua y nueva empresa el sistema de remuneración es igual en lo referente a incentivos. La remuneración variable actual antes se llamaba "bonificación"	Esto obedece a la nueva estructura de la empresa.	NO COMPRENDO LA PREGUNTA.	No he tenido la oportunidad de trabajar cerca de mis jefes, por lo tanto no tengo el conocimiento de ellos para seguirlos.
23	1	Técnica					
24	4	Técnica	Mi jefe cuando Colclinker tenía poca sensibilidad del error veía lo más malo y además lo exageraba y no era autoridad porque él cometía los mismos u otros errores innecesarios para nuestro parecer. En la actualidad no sucede o no ha sucedido, pero puedo decir que el sentido humano que posee y su objetividad (como cualidad) no lo llevara a cometer este tipo de errores.	Sin comentarios	La palabra liderazgo y su significado vinieron a tener coherencia y reconocimiento solo en la nueva Argos por el cambio y rejuvenecimiento del mando	No he percibido que en Colclinker o Argos se de algunos de los ítem mencionados	Independiente a si es en Argos o en Colclinker, pienso que la respuesta va ligada más a la forma de ser del jefe, a la persona. En Colclinker mi jefe tenía buenas ideas y metodologías que daban gusto seguir y también hacer aportes pero era un tirano y no veía bien los aportes que el trabajador le diera. Con la llegada de la fusión y todo el cambio que ello implicaba, este tipo de jefe (el tirano) se dio cuenta de que un jefe era más que mandar y que la persona o el trabajador era la clave para tener empresas sostenibles, entonces, muchos de esos jefes empezaron a cambiar y los nuevos han llegado con nueva y buena mentalidad.
25	2	Técnica	En Cairo siempre existía autoridad suficiente para reconocer y castigar en cada situación, en Argos, se presenta con menos frecuencia ya que los jefes tienen responsabilidades que los han alejado del personal de base y muchas veces pierden contacto con lo bueno o malo que hace el trabajador	En Cairo, obedecía más a los beneficios establecidos por la compañía, en Argos tiene mayor participación la remuneración variable y la comunicación de logros.	En Cairo, el liderazgo asociado a la experiencia era muy notorio, en Argos, se da más reconocimiento al liderazgo basado en el conocimiento y el respeto por el buen manejo del personal, sin embargo, se pierde algo de autoridad.		

ANEXO 8

Informe Micmac

Matriz Pacto Simbólico ESC 1

SUMARIO

I.	<i>Presentación de las variables</i>	245
1.	Lista de variables	25
1.	Plano de influencias / dependencias indirectas	249
2.	Plano de desplazamientos	253

I. PRESENTACION DE LAS VARIABLES

1. LISTA DE VARIABLES

1. Ascenso (Asc)
2. Condición contratistas (Cond_ctri)
3. RSE (RSE)
4. Bienestar trasladados (Biene_tras)
5. Capacitación y Formación (Cap_for)
6. Comunicación Resultados (Comun_res)
7. Metodología Mejoramiento Continuo (Met_MC)
8. Libertad de opinión (Liber_opi)
9. Direccionamiento (Direcc)

Matrices de entrada

Matriz de Influencias Directas (MID)

La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

	1 : Asc	2 : Cond_ctri	3 : RSE	4 : Biene_tras	5 : Cap_for	6 : Comun_res	7 : Met_MC	8 : Liber_opi	9 : Direcc
1 : Asc	0	1	0	0	2	2	1	1	3
2 : Cond_ctri	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 : RSE	0	1	0	0	1	1	1	0	1
4 : Biene_tras	0	0	0	0	0	0	1	1	0
5 : Cap_for	1	0	1	1	0	1	3	0	1
6 : Comun_res	1	0	0	0	1	0	2	2	3
7 : Met_MC	0	1	1	0	2	2	0	2	2
8 : Liber_opi	3	1	1	2	2	1	2	0	2
9 : Direcc	3	1	2	0	2	1	2	2	0

© UPSOR-EPITA-MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales :

- 0 : Sin influencia
- 1 : Débil
- 2 : Media
- 3 : Fuerte
- P : Potencial

Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP)

La Matriz de Influencias Directas Potenciales MIDP representa las influencias y dependencias actuales y potenciales entre variables. Completa la matriz MID teniendo igualmente en cuenta las relaciones visibles en un futuro.

	1 : Asc	2 : Cond_ctri	3 : RSE	4 : Biene_tras	5 : Cap_for	6 : Comun_res	7 : Met_MC	8 : Liber_opi	9 : Direcc
1 : Asc	0	1	0	0	2	2	1	1	3
2 : Cond_ctri	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 : RSE	0	1	0	0	1	1	1	0	1
4 : Biene_tras	0	0	0	0	0	0	1	1	0
5 : Cap_for	1	0	1	1	0	1	3	0	1
6 : Comun_res	1	0	0	0	1	0	2	2	3
7 : Met_MC	0	1	1	0	2	2	0	2	2
8 : Liber_opi	3	1	1	2	2	1	2	0	2
9 : Direcc	3	1	2	0	2	1	2	2	0

© UPSOR-EPTA-MIOMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3 :

0 : Sin influencia

1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

Resultados del estudio

Influencias directas

Estabilidad a partir de MID

Demuestra que toda la matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30 variables), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad en el curso de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, ha sido elegido para apoyarse sobre un número determinado de iteraciones.

ITERACION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	97 %	92 %
2	104 %	100 %
3	97 %	100 %
4	104 %	100 %
5	100 %	100 %

Plano de influencias / dependencias directas

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

Plano de influencias / dependencias directas

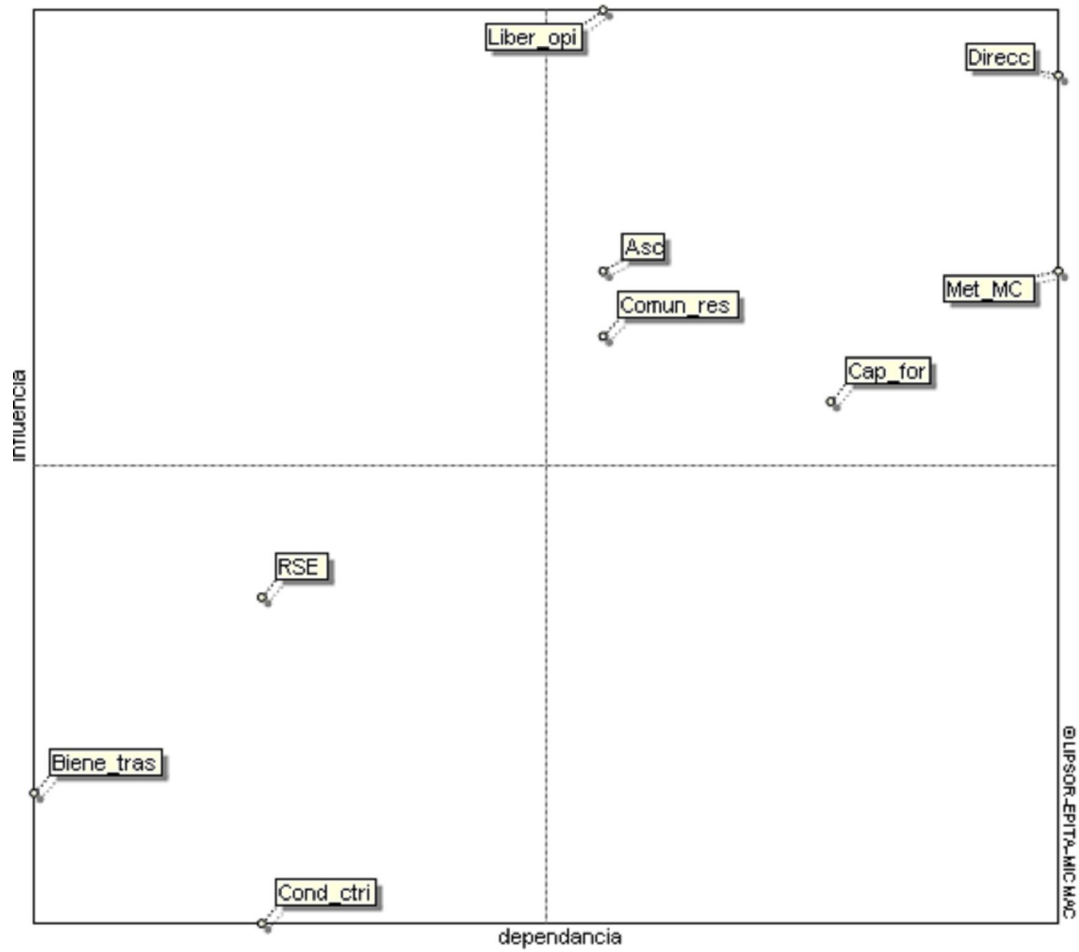
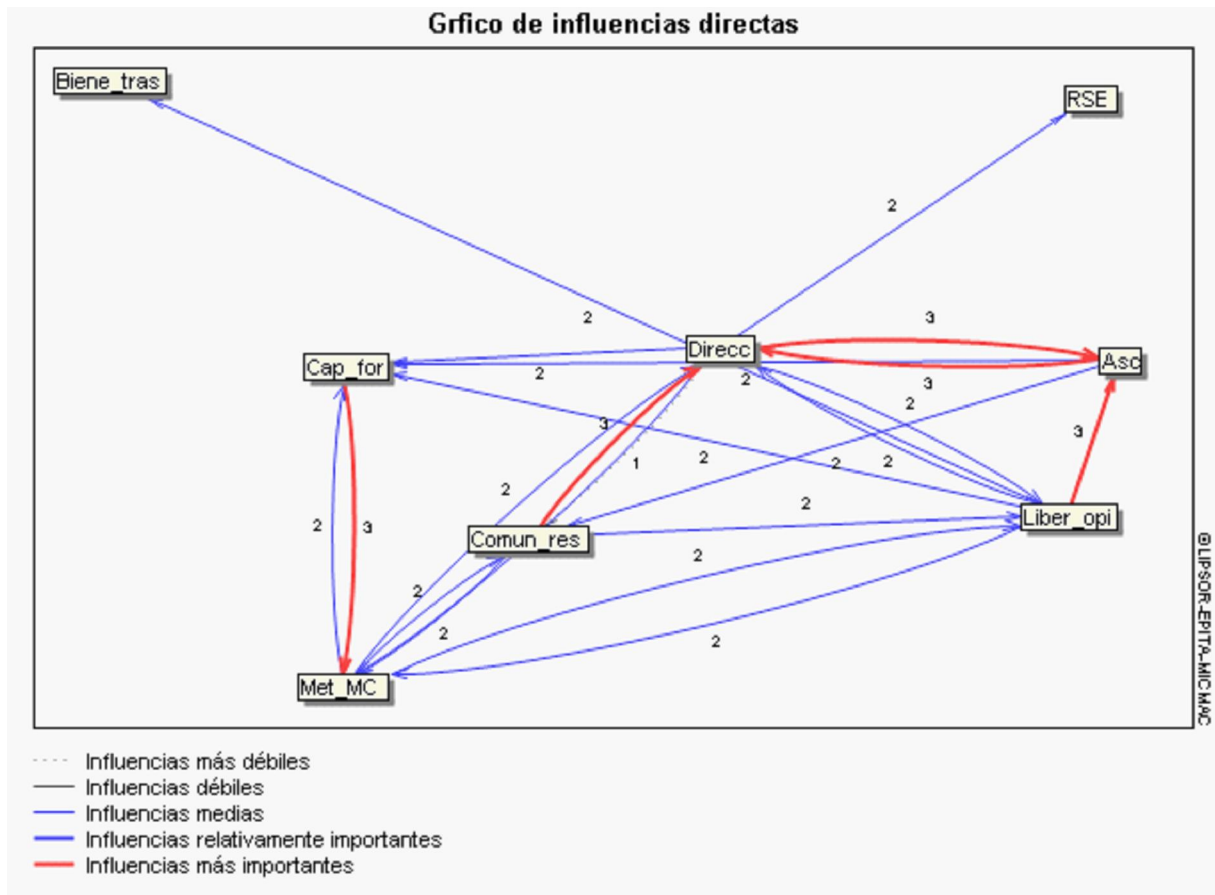


Gráfico de influencias directas

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.



Influencias directas potenciales

Estabilidad a partir de MIDP

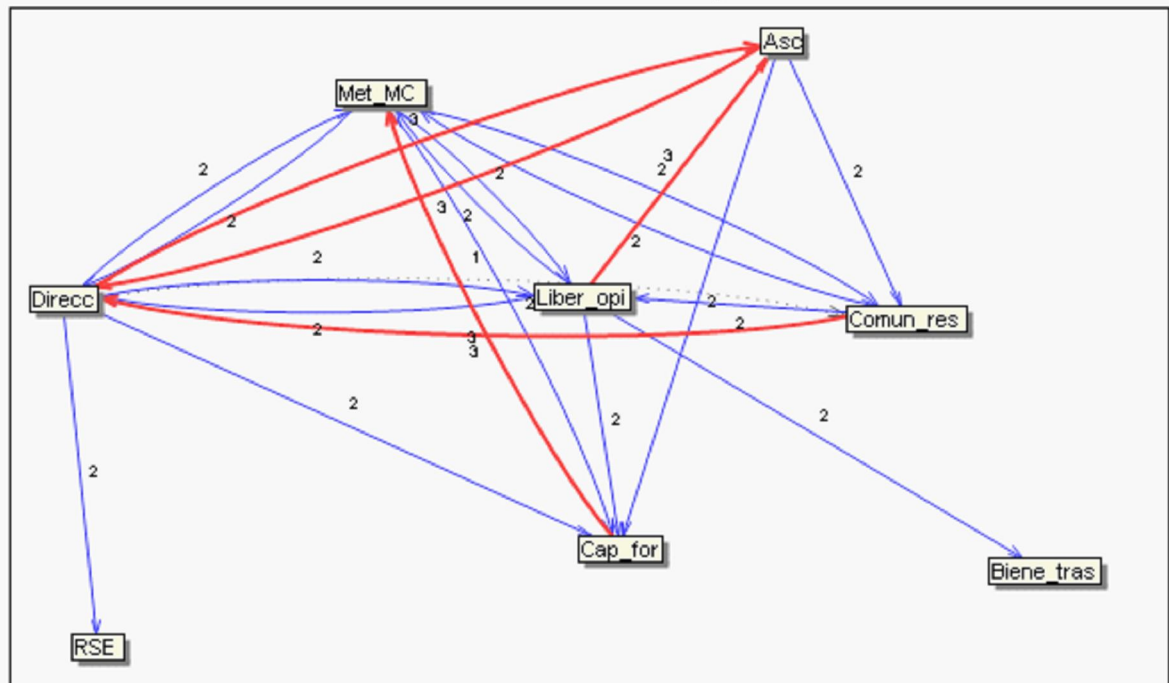
Demuestra que toda matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad después de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, se elige apoyarse en un número de permutaciones (tri à bulles) necesarios en cada iteración para clasificar, la influencia y la dependencia, del conjunto de variables.

ITERACION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	97 %	92 %
2	104 %	100 %
3	Cálculo imposible	Cálculo imposible
4	100 %	100 %
5	100 %	100 %

Gráfico de influencias directas potenciales

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas potenciales MIDP.

Gráfico de influencias directas potenciales

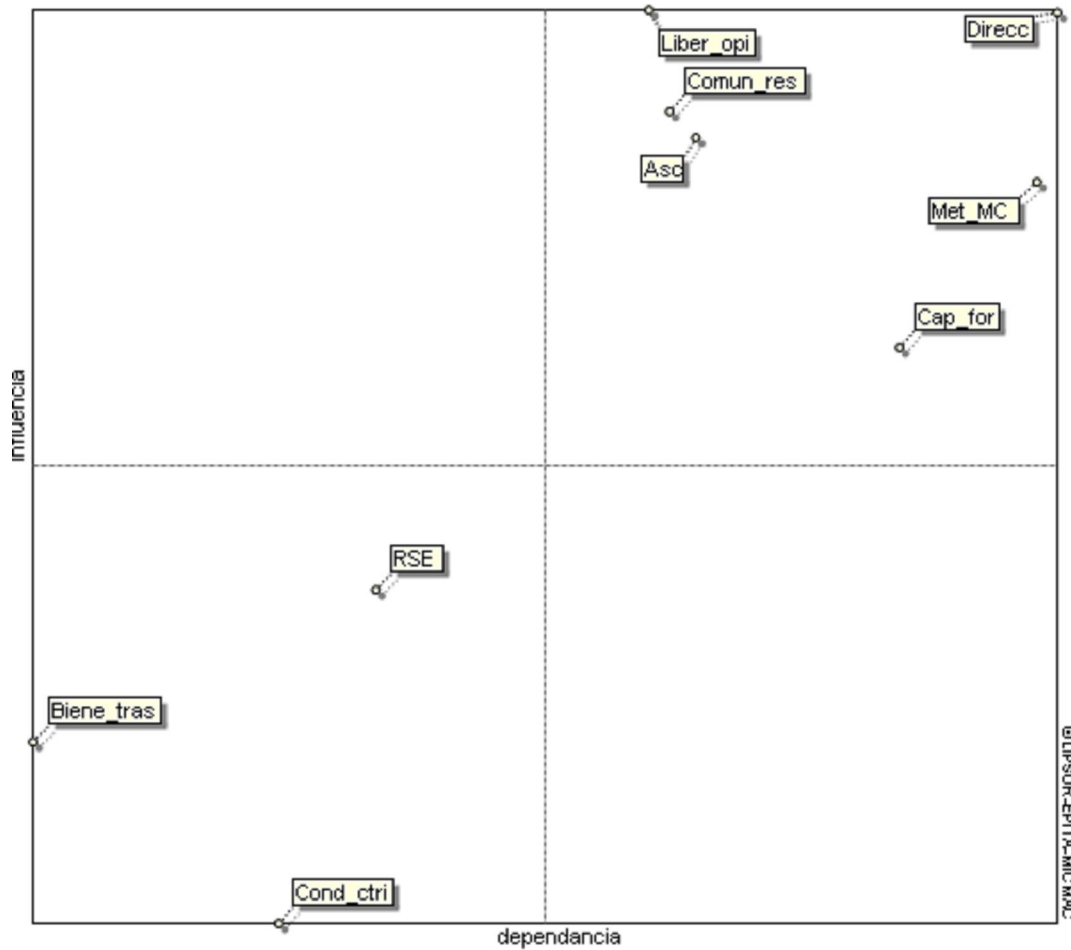


Influencias indirectes

1. Plano de influencias / dependencias indirectas

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MII.

Plano de influencias / dependencias indirectas



Influencias indirectas potenciales

Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP)

La Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP) corresponde a la Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP) elevada a la potencia, por iteraciones sucesivas. A partir de esta matriz, una nueva clasificación de las variables pone en valor las variables potencialmente más importantes del sistema.

	1 : Asc	2 : Cond_ctri	3 : RSE	4 : Biene_tras	5 : Cap_for	6 : Comun_res	7 : Met_MC	8 : Liber_opi	9 : Direcc
1 : Asc	92	68	66	36	134	114	130	96	154
2 : Cond_ctri	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 : RSE	45	28	30	17	56	45	57	40	62
4 : Biene_tras	25	13	16	8	27	22	37	23	32
5 : Cap_for	97	41	57	36	87	64	115	64	97
6 : Comun_res	97	64	65	38	129	110	150	97	161
7 : Met_MC	81	64	64	27	127	110	119	100	142
8 : Liber_opi	133	69	87	46	145	112	165	115	162
9 : Direcc	132	65	91	35	140	108	170	129	150

Los valores representan la tasa de influencias indirectas potenciales

Plano de influenciass / dependencias indirectas potenciales
 Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas potenciales MIIP.

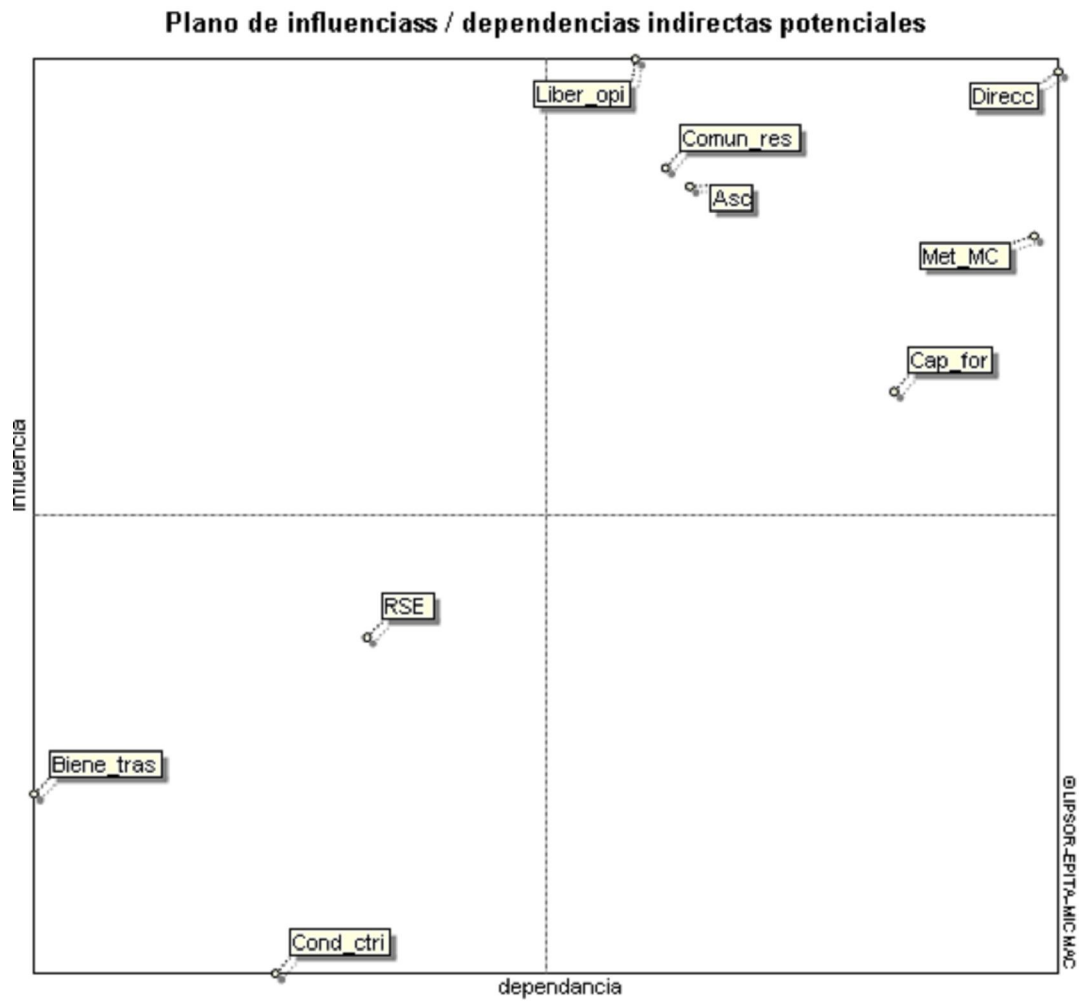
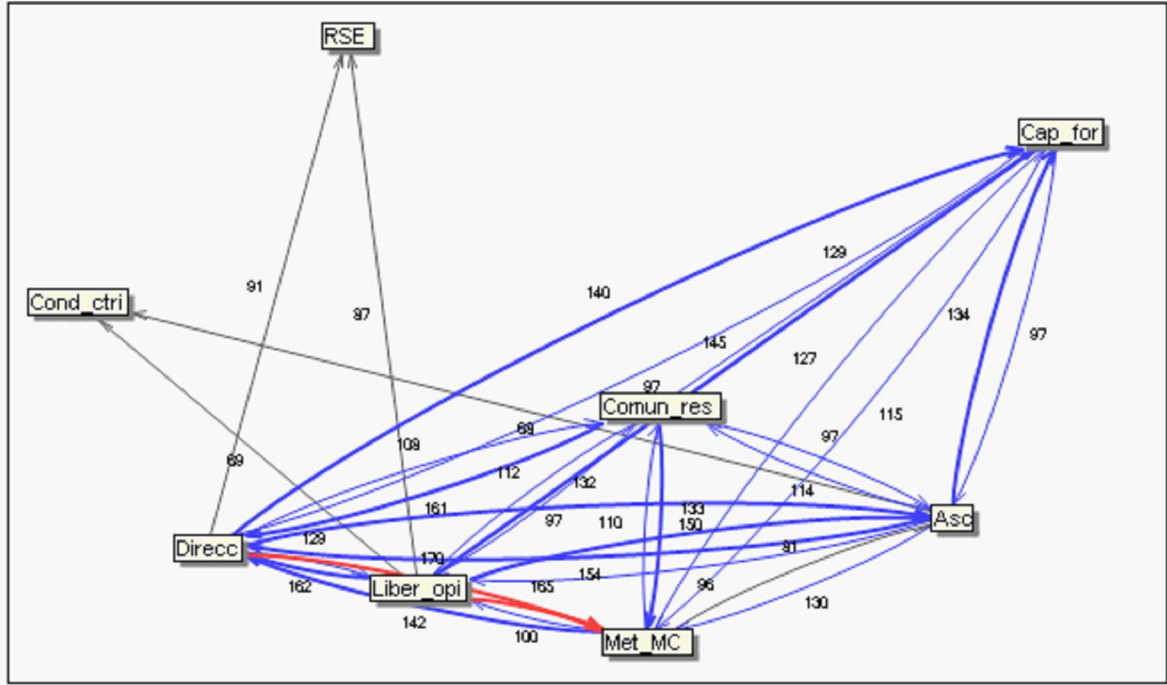


Gráfico de influencias indirectas potenciales

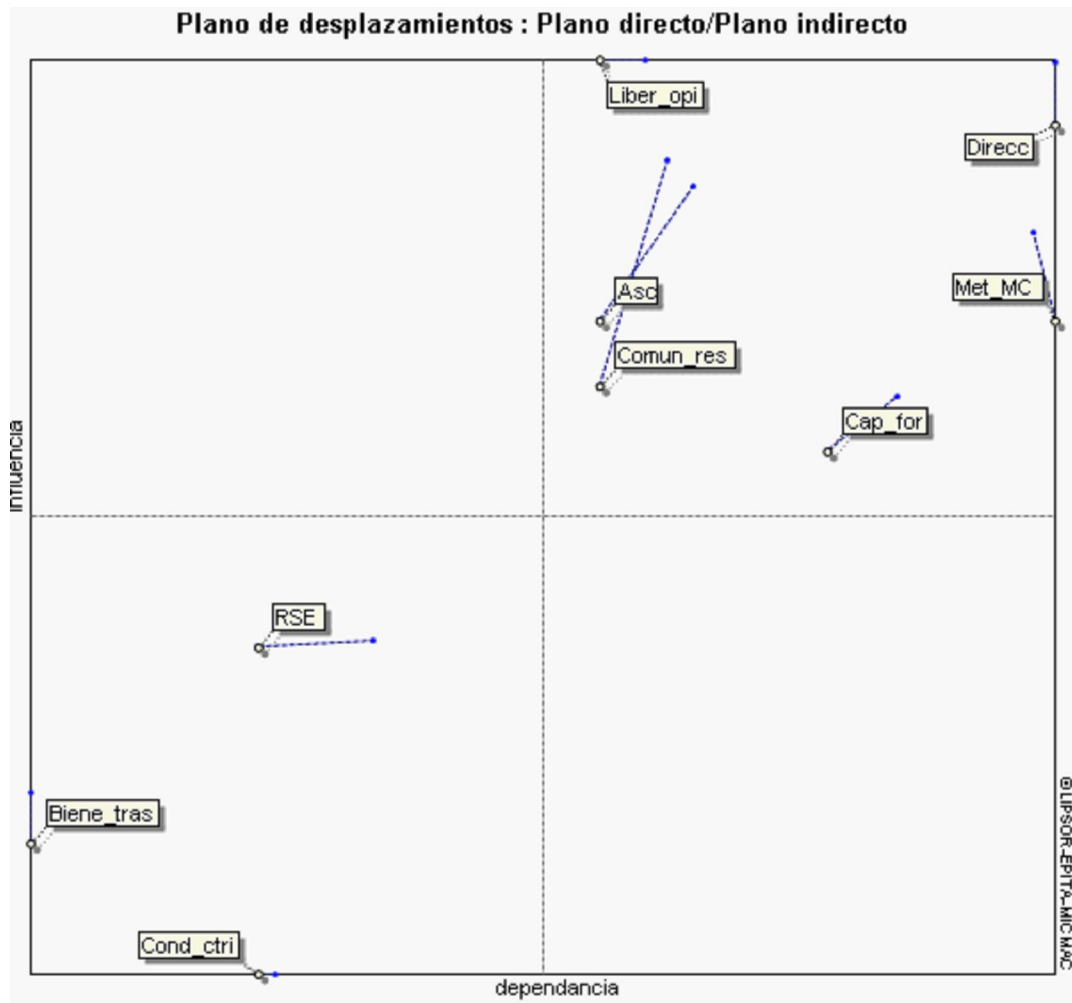
Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MIIP.

Gráfico de influencias indirectas potenciales



© LIPSOB-EPITA-MIC/MAC

2. PLANO DE DESPLAZAMIENTOS



ANEXO 9

Informe Micmac Matriz Pacto Simbólico 2

SUMARIO

I.	<i>Presentación de las variables</i>	256
1.	Lista de variables	28
1.	Plano de influencias / dependencias indirectas	260
2.	Plano de desplazamientos	264

II. PRESENTACION DE LAS VARIABLES

1. LISTA DE VARIABLES

1. Valoración experiencia (Val_exp)
2. Rotación (Rotac)
3. Condiciones salariales (Cond_sal)
4. Ascenso (Asc)
5. Bienestar trasladados (Biene_tras)
6. Capacitación y Formación (Cap_for)
7. Metodología Mejoramiento Continuo (Met_MC)
8. Libertad de opinión (Liber_opi)

Matrices de entrada

Matriz de Influencias Directas (MID)

La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

	1 : Val_exp	2 : Rotac	3 : Cond_sal	4 : Asc	5 : Biene_tras	6 : Cap_for	7 : Met_MC	8 : Liber_opi
1 : Val_exp	0	2	1	3	1	3	3	0
2 : Rotac	2	0	2	2	P	3	3	2
3 : Cond_sal	2	1	0	3	2	1	0	3
4 : Asc	2	2	3	0	P	2	1	3
5 : Biene_tras	0	P	3	0	0	1	1	1
6 : Cap_for	2	2	1	P	1	0	3	0
7 : Met_MC	1	1	1	1	0	3	0	2
8 : Liber_opi	1	1	0	2	2	2	3	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales :

- 0 : Sin influencia
- 1 : Débil
- 2 : Media
- 3 : Fuerte
- P : Potencial

Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP)

La Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP) representa las influencias y dependencias actuales y potenciales entre variables. Completa la matriz MID teniendo igualmente en cuenta las relaciones visibles en un futuro.

	1 : Val_exp	2 : Rotac	3 : Cond_sal	4 : Asc	5 : Biene_tras	6 : Cap_for	7 : Met_MC	8 : Liber_opi
1 : Val_exp	0	2	1	3	1	3	3	0
2 : Rotac	2	0	2	2	3	3	3	2
3 : Cond_sal	2	1	0	3	2	1	0	3
4 : Asc	2	2	3	0	3	2	1	3
5 : Biene_tras	0	3	3	0	0	1	1	1
6 : Cap_for	2	2	1	3	1	0	3	0
7 : Met_MC	1	1	1	1	0	3	0	2
8 : Liber_opi	1	1	0	2	2	2	3	0

© LPSOR-EPTA-MCMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3 :

0 : Sin influencia

1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

Resultados del estudio

Influencias directas

Estabilidad a partir de MID

Demuestra que toda la matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30 variables), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad en el curso de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, ha sido elegido para apoyarse sobre un número determinado de iteraciones.

ITERACION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	78 %	100 %
2	100 %	94 %
3	100 %	100 %

Plano de influencias / dependencias directas

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

Plano de influencias / dependencias directas

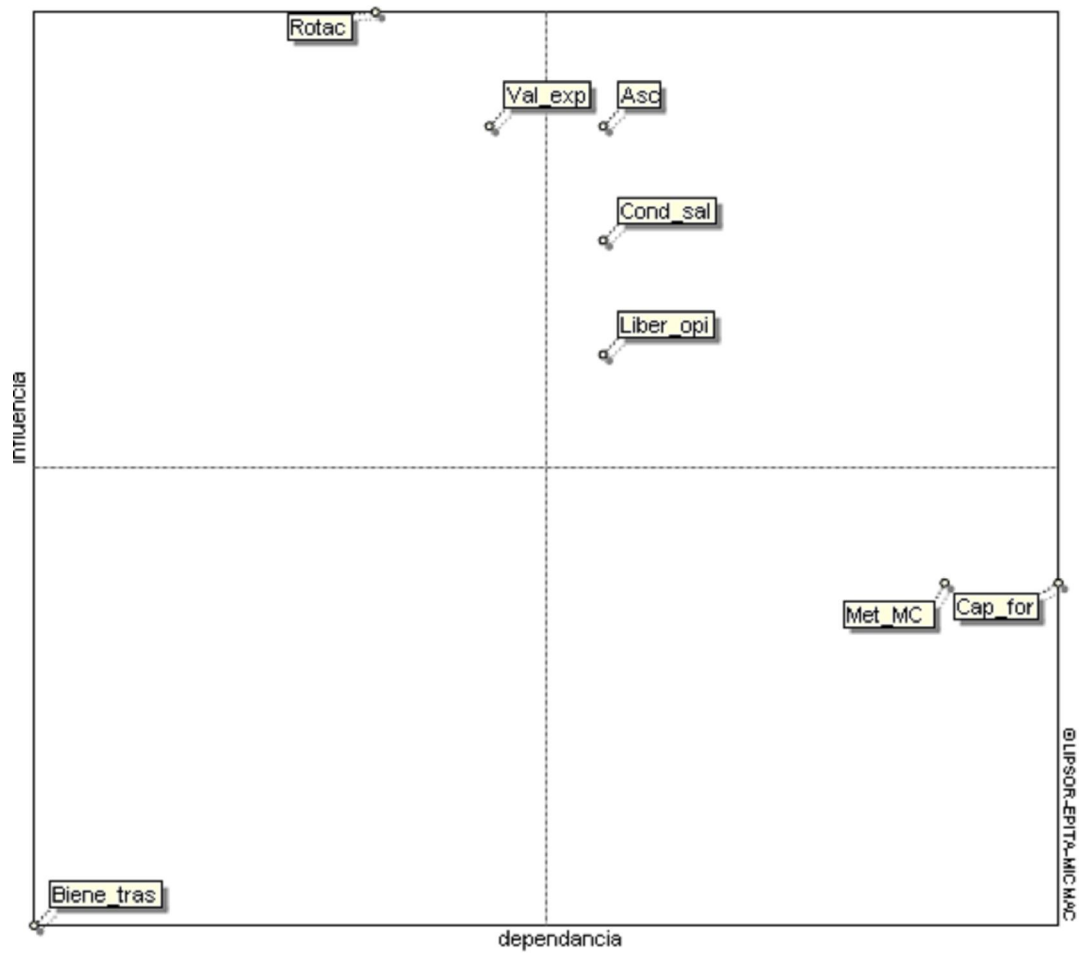
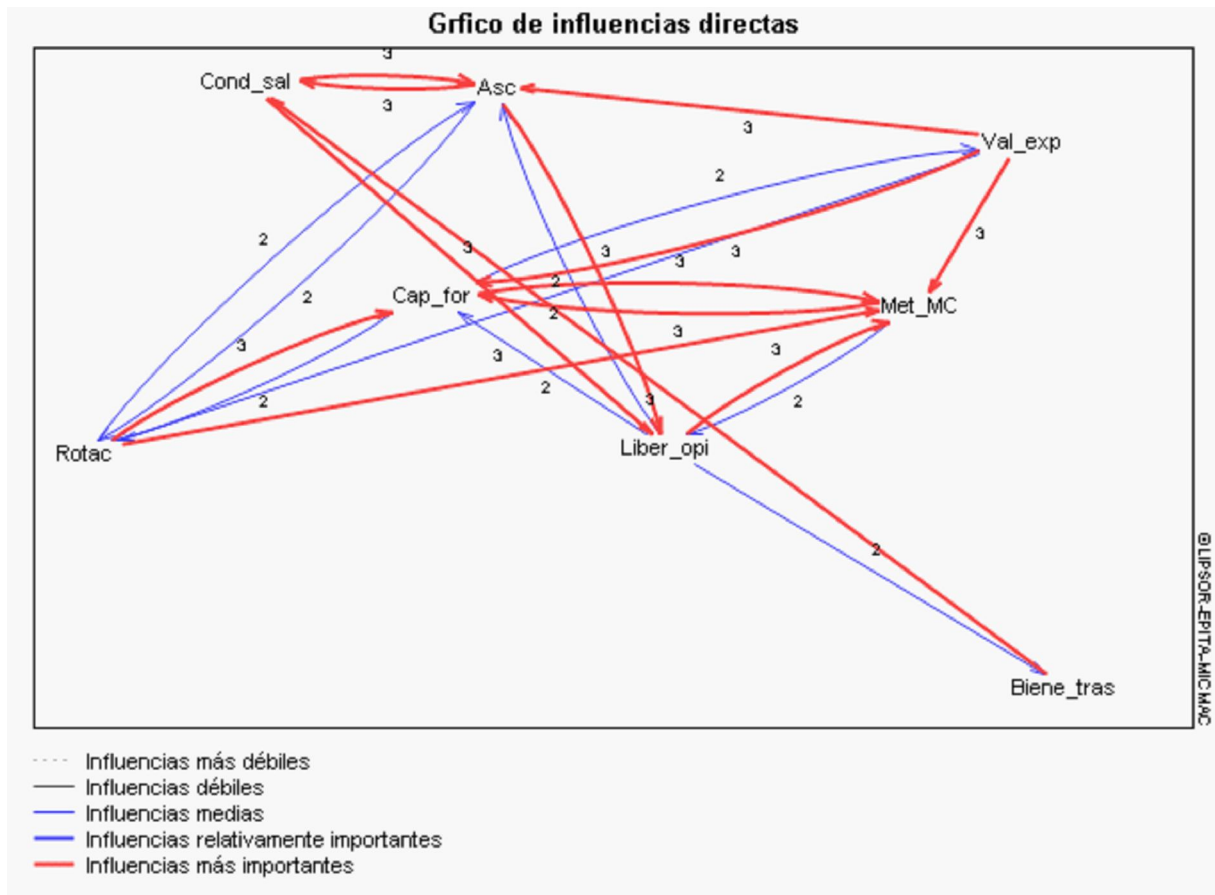


Gráfico de influencias directas

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.



Influencias directas potenciales

Estabilidad a partir de MIDP

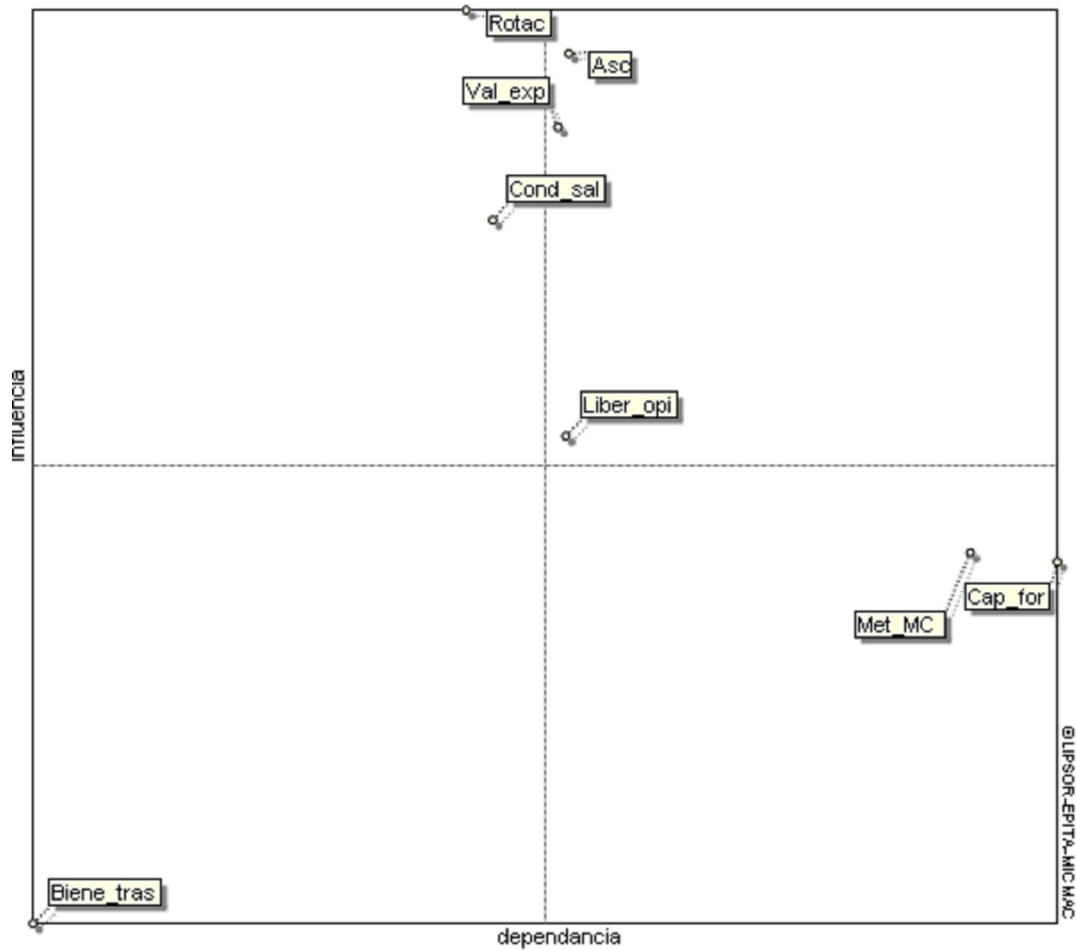
Demuestra que toda matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad después de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, se elige apoyarse en un número de permutaciones (tri à bulles) necesarios en cada iteración para clasificar, la influencia y la dependencia, del conjunto de variables.

ITERACION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	86 %	94 %
2	100 %	100 %
3	Cálculo imposible	Cálculo imposible

Gráfico de influencias directas potenciales

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas potenciales MIDP.

Plano de influencias / dependencias indirectas



Influencias indirectas potenciales

Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP)

La Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP) corresponde a la Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP) elevada a la potencia, por iteraciones sucesivas. A partir de esta matriz, una nueva clasificación de las variables pone en valor las variables potencialmente más importantes del sistema.

	1 : Val_exp	2 : Rotac	3 : Cond_sal	4 : Asc	5 : Biene_tras	6 : Cap_for	7 : Met_MC	8 : Liber_opi
1 : Val_exp	208	250	218	301	248	303	297	219
2 : Rotac	265	277	274	338	309	365	341	284
3 : Cond_sal	201	228	218	262	216	281	248	226
4 : Asc	250	286	285	303	285	356	315	280
5 : Biene_tras	138	202	179	186	167	216	210	149
6 : Cap_for	205	237	199	291	231	262	287	196
7 : Met_MC	142	183	186	172	163	230	181	176
8 : Liber_opi	180	184	166	248	205	236	233	184

© UFSOR-EPTA-MICMAC

Los valores representan la tasa de influencias indirectas potenciales

Plano de influencias / dependencias indirectas potenciales

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas potenciales MIIP.

Plano de influenciass / dependencias indirectas potenciales

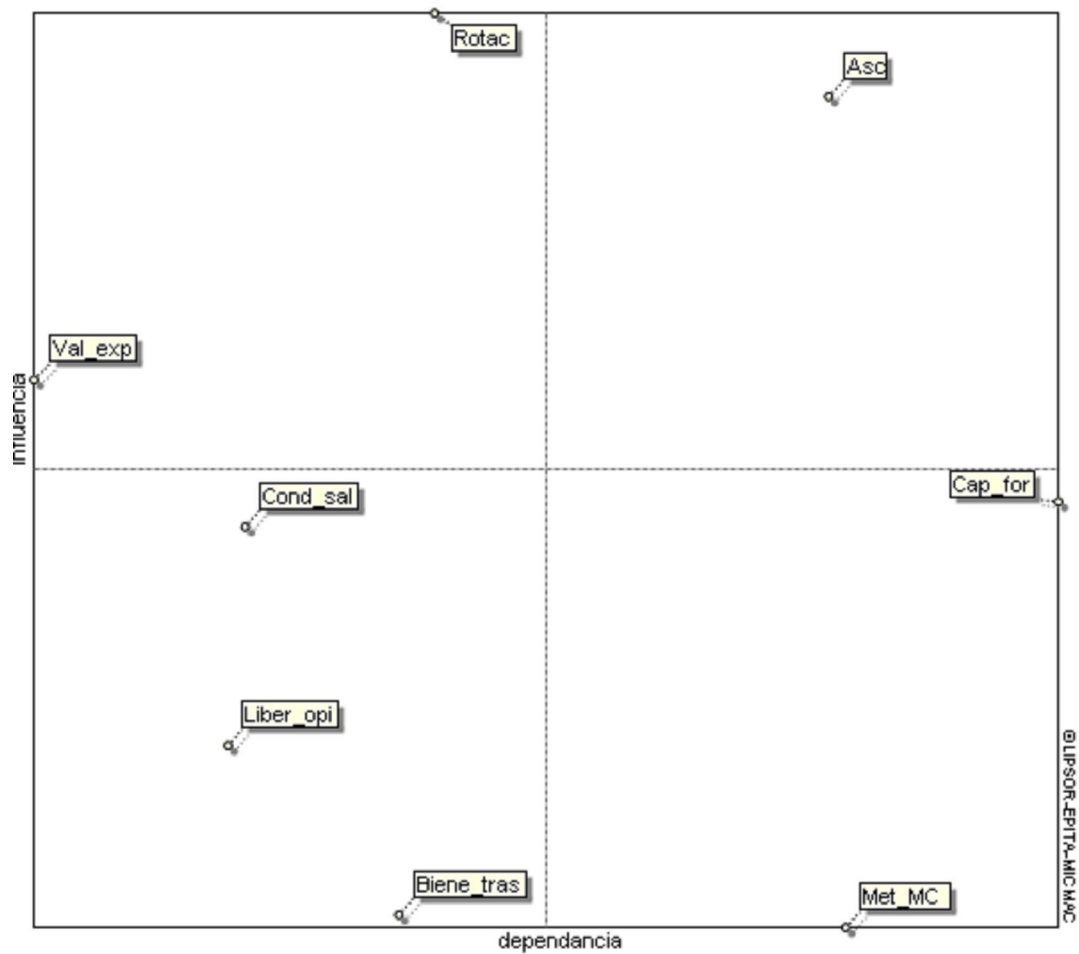
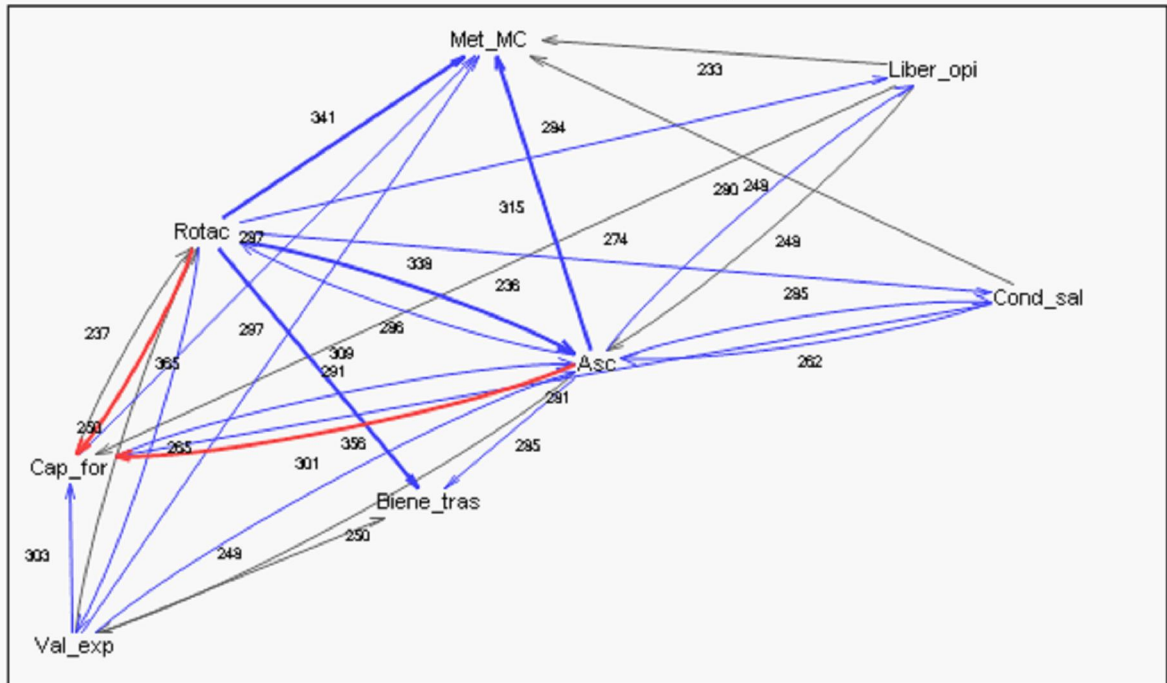


Gráfico de influencias indirectas potenciales

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MIIP.

Gráfico de influencias indirectas potenciales



© LIPSOR-EPITA-MIC/MAC

- Influencias más débiles
- Influencias débiles
- Influencias medias
- Influencias relativamente importantes
- Influencias más importantes

2. PLANO DE DESPLAZAMIENTOS

Plano de desplazamientos : Plano directo/Plano indirecto

