



Informe Clima Laboral. Bloque 1.-
Relación empleado - Gneis Global Services s.a.-

1.- ¿Cómo calificarías tu relación con tu jefe de área?	
Muy mala	0,9%
Mala	1,8%
Regular	10,1%
Buena	48,5%
Muy Buena	37%
No sabe/No contesta	1,8%

La pregunta que abre el cuestionario se refiere a la relación con el jefe, es decir, con aquella persona con la que el empleado tiene una relación jerárquica más indirecta. Las respuestas obtenidas nos hacen ser bastante optimistas con respecto a este valor.

El 85,50% de las respuestas nos dicen que estas relaciones son buenas o muy buenas. El primer caso, aquellos que la definen como buena, corresponde al 48,50%, siendo un 37% los que la califican como muy buena.

Un 12,7% de las respuestas valoran la relación con su jefe en un abanico que va desde regular hasta muy mala. ¿Cómo se divide este

porcentaje? En su mayoría corresponde a aquellos que califican su relación como regular, el 10,10%. A mucha distancia se sitúan aquellos que la definen como mala, el 1,80% y con tan sólo un 0,80% se encuentran aquellos que consideran su relación como muy mala.

El 1,80% ha decidido no contestar a esta pregunta.

Si realizamos un análisis por áreas vemos que los grandes datos no varían en exceso, así en Operaciones se valoran como muy buena la relación con el jefe en un 37,2% de las ocasiones mientras que en Tecnología sube hasta el 38%. Es calificada como buena por un

46,8% de los empleados de Operaciones y por un 48,80% en Tecnología.

Tampoco apreciamos grandes diferencias en el segundo grupo que realizamos:

- a. En ambas áreas las muy malas relaciones son residuales, alcanzan como máximo un 1,1%.
- b. Las malas relaciones sólo se presentan en Tecnología en un 4%. Y, sorprendentemente, no existen en Operaciones (ni como valor residual).
- c. Las calificadas como regulares se dan con mayor porcentaje en Operaciones con un 11% (quizá se definen así algunas que en el otro área se han tomado como malas), mientras que en Tecnología suman el 8% del total.

Si nos fijamos en un reparto por sexos, comprobamos que también se mantiene la igualdad, dentro del primer grupo que hemos planteado que distingue entre relaciones buenas y muy buenas, las mujeres incluyen en ese rango el 86,5% de sus respuestas, por un 86,6% los hombres. El paralelismo se mantiene en cuanto a calificar

como regulares las relaciones (9,8% de las mujeres por un 9% de los hombres).

Las variaciones, aunque no exageradas, aparecen cuando se valoran como malas, ya que sólo los hombres lo hacen en un 3,7% de las ocasiones, o en definirlos como muy malas, puesto que las mujeres son las únicas que lo hacen en un 2,2% de las ocasiones.

Parece que las interacciones personales con los respectivos jefes de área no son un problema en la organización considerada de forma global. La distancia jerárquica existente entre empleados y jefes indirectos hace que muchas de las decisiones de éstos sean transmitidas por los mandos intermedios, asumiendo sus costes. Será allí donde veamos si existe alguna relación entre ambos valores.

Además, como en toda organización, conviven estilos de dirección diferentes, desde los distantes y fríos hasta los emocionales, que no podemos valorar desde una pregunta tan global y genérica. Para la siguiente edición de esta encuesta de clima nos debemos fijar como objetivo descender más en el conocimiento de nuestros jefes de área y sus diferentes estilos de dirección y para averiguar cómo afectan a los trabajadores que de ellos dependen.

2.- ¿Estás satisfecho con la jornada "real" que realizas?	
Sí	81,5%
No	17,6%
No sabe/No contesta	0,9%

En esta segunda pregunta hemos querido buscar el grado de satisfacción que genera en nuestros compañeros/as el horario real que realizan, por ello lo hemos diferenciado desde el enunciado de la pregunta. El horario real incluye aspectos como la flexibilidad horaria o las prolongaciones de jornada, en clara contraposición con el horario legalmente establecido (marcado por convenio o acuerdos).

El resultado es, también en esta pregunta, muy positivo. El 81,50% de las respuestas afirman que están satisfechos con la jornada "real" que realizan. Tan solo un 17,6% declara no estarlo.

Una vez que nos adentramos en un análisis distinguiendo las áreas de Operaciones y Tecnología vemos algunas diferencias. En el área de Operaciones el resultado es bastante parecido al resultado general (81,9% de satisfechos frente a un 17% de insatisfechos), mientras que en Tecnología la plantilla que ha contestado la

encuesta y se encuentra satisfecha con su horario "real" asciende hasta el 88,1% (reduciéndose la proporción de insatisfecho al 10,9%). ¿Tienen alguna influencia los diferentes entornos a los que pertenecen estas áreas? Por un lado, Tecnología está compuesta por perfiles informáticos, cuyo sector tiene un horario diferente y más amplio (especialmente en algunos casos en los que se prestan servicios en la empresa cliente) del que se disfruta en Gneis Global Services s.a. (bajo el convenio de banca), y por otro lado, este alto grado de satisfacción creemos que está muy vinculado al ejercicio efectivo y amplio de una de las herramientas de conciliación de las que más orgulloso se siente la Dirección como es la flexibilidad horaria. Ambas pueden ser causa en que el índice de satisfacción en esta área sea un 6,20% superior a la que se obtiene en el área de Operaciones.

Si las diferencias nos han llamado la atención en la anterior división, en la segmentación por sexos es aún más llamativa. Las mujeres están satisfechas con su horario un 79,8%, mientras que los

hombres lo están en un 89%. Una variación próxima al 10% debe hacernos pensar en un posible campo de mejora en el trato de género que intentaremos valorar desde el plan de igualdad (puede deberse a muy diferentes motivos: desde quién se ocupa de las cargas familiares, hasta una verdadera discriminación de género, pero no podemos afirmar ningún extremo con los datos obtenidos por esta encuesta de clima).

Por último, queremos vincular esta pregunta de la encuesta de clima de Gneis Global Services s.a. con el trabajo previo: Informe Encuesta Prolongación de Jornada 2014. En ella decíamos: *“Gneis Tecnología, Gneis Operaciones y Organización Norte son las únicas áreas del banco que están por debajo del 50% de plantilla que prolonga jornada”* aún cuando su situación es mejor que la del resto del banco, un abanico que va desde el 44,68% -Organización Norte- al 47,54% -Gneis Tecnología- entraba en el rango que calificábamos como situación grave.

Además, en Gneis se da una periodicidad en la prolongación asidua -calificábamos como tal a aquella que se situaba entre los tres días

semanales y todos los días de la semana- del 62,12% que, aún siendo muy alta y precisando de respuestas desde la Dirección de la empresa, es mucho mejor que la que se da en Bankinter (84,27%).

Dentro de los datos que extrajimos en ese Informe, el área de Tecnología de Gneis Global Services s.a. también destacaba por romper con los resultados medios, mejorándolos: *“...Bankinter, mayor porcentaje de empleados que prolongan la jornada a diario y menor porcentaje que prologan la jornada esporádicamente, excepto en el Área de GN-Tecnología, en la que la prolongación diaria pierde mucho terreno a favor de la de “3 o 4 días por semana” y la de “1 o 2 veces por semana” a favor de la esporádica. Entendemos que este cambio de tendencia en esta área debe estar motivado por el tipo de tareas que se desarrollan en ella, lo que implica modelos de gestión diferentes. Es un dato de debería tener en cuenta la Dirección de la empresa a la hora de abordar la problemática de la prolongación de jornada.”*

3.- ¿Crees que estás bien retribuido?	
Sí	19,4%
No	78,9%
No sabe/No contesta	1,8%

Antes de entrar en los datos que arroja esta pregunta debemos realizar dos aclaraciones.

La primera aclaración, en esta pregunta sólo se trata lo percibido en nómina, por tanto, excluimos todos los beneficios sociales de los que disfrutamos buena parte de los empleados de Gneis Global Services s.a.

La segunda aclaración hace referencia a las personas objeto de esta encuesta, la encuesta de clima que da origen a este informe se realizó antes de que se produjeran la gran mayoría de las nuevas incorporaciones (en cualquiera de sus nuevas formas: personal propio con convenio de consultoría o personal de ETT con contrato en prácticas), es decir, estas respuestas corresponden en su mayoría a personas que disfrutaban del Convenio de Banca.

Una vez expuesto lo anterior, debemos fijarnos en las respuestas. Dentro de los datos globales, el 78,90% de los encuestados nos dicen que no se sienten bien retribuidos. La percepción de estar bien retribuido tiene un alto componente comparativo por lo que sería interesante saber quien o quienes son el objeto pasivo de la comparación: ¿otros compañeros en Gneis? ¿Otros trabajadores del sector en otras empresas?

Es importante, también, tener en cuenta dos comentarios que han sido repetidos en varias ocasiones en las entrevistas personales:

a.- La incomprensión por parte de los empleados/as de las congelaciones salariales (al menos para la inmensa mayoría de ellos/as) de las que han sido objeto en los últimos años, *“años en los que el banco ha seguido dando bastantes beneficios”*.

b.- La nuevas normas sobre beneficios alejan su obtención del trabajo diario y de objetivos cercanos (sobre el que se tiene un mayor control), dándole más peso a consecuciones globales.

El 19,40% considera que su salario se corresponde con su trabajo, responsabilidades y desempeño.

Cuando descendemos en el análisis a los datos por áreas vemos que corren en paralelo con los globales. Son tres los aspectos que nos llaman la atención:

1. El 22% de las respuestas en Tecnología afirman estar bien retribuidos. Dentro de esta área los salarios suelen estar, en general, por encima de lo que marca el Convenio de Banca, al que se ajustan la inmensa mayoría de las retribuciones de Gneis-Operaciones (al menos en sus empleados de base). Esta diferencia, que surge *ab initio*, marca la diferencia ya que las subidas posteriores se realizan siguiendo el mismo procedimiento que no se caracteriza por su objetividad y

transparencia, lo que tiene una indudable influencia en estos desastrosos resultados.

2. Sólo en Operaciones aparecen personas que no saben no contestan sobre si consideran su salario apropiado.
3. Existe una diferencia de casi 4 puntos entre los que se consideran bien retribuidos en Tecnología (22%) y los que lo consideran igualmente en Operaciones (18,10%).

Al fijarnos en la distribución por sexos las respuestas proporcionadas por las mujeres vuelven a preocuparnos: el 80,90% se considera mal retribuida frente al 74,7% de los hombres. Esta diferencia del 6,20% debe justificar por si sola una búsqueda de datos objetivos para corroborar o desechar la tesis que puede asomar de fondo: las mujeres están peor pagadas en Gneis Global Services s.a. Los datos necesarios para resolver esta cuestión deben salir de la elaboración del Plan de Igualdad de Gneis que hemos reclamado a la empresa dada su pasividad en este asunto.

4.- ¿Te sientes valorado/a por tu responsable directo?	
Muy poco	4,8%
Poco	7,5%
Regular	30%
Bastante	44,1%
Mucho	11,9%
No sabe/No contesta	1,8%

La respuesta mayoritaria indica que, en un 44,10% de las ocasiones, los empleados se sienten bastante valorados por su responsable directo.

El siguiente escalón positivo, aquellos que se sienten muy bien valorados, representan el 11,90% de las respuestas. Entre ambas suman el 56% de la población total.

El segundo subgrupo, aquel que no parece percibir que su responsable directo tenga una valoración positiva hacia su persona o labor, agrupa a un 42,30%, con la siguiente distribución: regular (30%), poco (7,50%) y muy poco (4,8%).

Las funciones del responsable directo pueden dividirse en dos grandes bloques que afectan a estas respuestas: en primer lugar, las relativas al conocimiento de los procesos y tareas, que damos por probadas ya que están muy próximos, por no decir, incrustados, dentro de los equipos que realizan el trabajo real y, en segundo lugar, las de gestor de equipo de trabajo. Esta respuesta no habla de que objetivamente se realice bien o mal el trabajo de gestor de personas que lleva consigo el responsable directo, sino de la percepción que se tenga de él por “los/as colaboradores/as”. ¿Qué herramientas tienen estas personas para ejercer esta responsabilidad? ¿Qué margen de maniobra o autonomía poseen

para ejercer sus competencias? ¿Qué sistema de elección de responsables directos se sigue en Gneis Global Services s.a.? ¿Se eligen a los mejores para el puesto o son un reconocimiento al trabajo previo sin llegar a analizar la capacidad para el trabajo futuro? Estas cuestiones, vitales a nuestro modo de ver para evaluar en toda su amplitud estas respuestas, deberían ser resueltas por una auditoría de gestión de personas en la que se examinasen los mecanismos y los procesos de elección de estas personas (que, evidentemente, no es el objeto de este informe).

Queremos recordar en este punto los resultados obtenidos en la pregunta número 1.- *“¿Cómo calificarías la relación con tu jefe de área?”* en la que la describían como positiva un 85,5% de las respuestas, mientras que calificaban dentro de los valores negativos prefijados un 12,7%. ¿Hubiéramos obtenido resultados semejantes si hubiéramos preguntado por cómo calificarían su relación con su responsable directo?

Hemos querido relacionar a aquellas personas que dicen considerarse bastante o muy bien valoradas por su responsable directo con dos cuestiones previas:

- a. El grado de satisfacción con su horario, alcanza el 77,95% algo inferior al obtenido en la respuesta global (satisfacción del 81,50%). Una diferencia de 3,55% no parece esconder una relación entre ambos factores. Cabe interpretar que ya

hemos pasado el tiempo de jefes arcaicos que entendían el presentismo como una virtud, y no como un indicio de que algo no marchaba correctamente, permitiendo con ello que los trabajadores no vinculen su valoración, de forma específica, a ambas variables.

- b. En segundo lugar miramos la relación existente con si se sienten bien retribuidos. La conclusión es que el 27,56% cree que está bien retribuido. Un 8,16% superior a los resultados globales. En este caso nos encontramos con una variación significativa que puede indicar una vinculación entre ambas variables. ¿Puede existir una relación con el sistema de promoción-retribución?

Al distinguir resultados por áreas, vemos que el bloque principal, aquel que se considera bastante valorado es semejante en ambos grupos (45,70% en Operaciones vs. 45% en Tecnología). Algo parecido ocurre con las personas que califican como muy alta su valoración por su responsable (11,7% vs. 11%). Las variaciones más significativas se dan en las personas que afirman sentirse poco o muy poco valoradas por sus responsables: en el primer escalón, aquellas que dicen sentirse poco valoradas, dentro del área de Operaciones suponen un 3,2%, mientras que en Tecnología suponen el 10% de las respuestas obtenidas. En el siguiente escalón, el peor escenario que se presenta en esta encuesta de

clima, en Operaciones un 7,40% afirma sentirse muy poco valorada, mientras que en Tecnología lo sostiene, tan solo, un 2%.

Cuando examinamos los resultados por sexos vemos que utilizando el baremo inicial, en el que distinguimos dos grupos, agrupando mucho y bastante, por un lado y por otro, regular, poco y muy poco, vemos que existe una diferencia por sexos en el primer grupo. Las mujeres dan respuestas que se incluyen en el primer grupo el 55,10% (mucho 9,00%, bastante 46,10%) mientras que los hombres lo hacen en 62,20% de las ocasiones (mucho 13,40%, bastante 48,80%), lo que supone una diferencia del 7,10%. Como correlación lógica, el segundo subgrupo integrado por los valores negativos, nos

encontramos con que todos los valores individualmente considerados son mayores en las respuestas de las mujeres. Recordamos que estamos hablando de una percepción, de lo que sienten los trabajadores/as, pero no podemos correr el riesgo de mirar hacia otro lado por si estuviéramos ante un indicio de algo más grave (por ejemplo, una vinculación entre esta percepción y el sistema de promociones de la empresa), por ellos creemos necesario que la Dirección de Gneis Global Services s.a. haga públicos los datos que pueden influir en esta percepción para poder desmantelarla con datos objetivos o poder atacar el problema desde datos manejables.

5.- En la situación actual de Gneis Global Services s.a. ¿crees que tu puesto de trabajo está en peligro?	
Sí	30,8%
No	58,6%
No sabe/No contesta	10,6%

Antes de analizar las respuestas a esta pregunta es necesario realizar unas consideraciones previas. En el momento en el que Bankinter crea Gneis Global Services s.a. esta empresa contaba con 645 empleados, todos ellos con convenio de banca y disfrutando de un entorno laboral seguro y con condiciones laborales medias para el sector bancario (pero altas si nos situamos en el entorno de las empresas de servicios). Hoy, el número de empleados ha descendido situándose en, aproximadamente, 500 regulados por diferentes normas: convenio de banca, convenio de TIC o contratados por ETT, coexisten condiciones laborales muy diferentes.

¿Cómo se ha solventado la pérdida de casi 150 personas y todo su conocimiento? El modelo que ha utilizado Gneis Global Services s.a. ha sido subcontratar todas y cada una de las tareas de esas 150

personas, convirtiéndose en una empresa de subcontratación que subcontrata gran parte de la realización real del trabajo. Es en el área de Operaciones donde más se ha visto este cambio de modelo.

Para una correcta interpretación de los resultados de esta pregunta es necesario tener en cuenta que el período de mayor número de incorporaciones ha coincidido con el final de la recogida de datos de esta encuesta, por lo que su influencia es baja.

Gneis, el 1 de octubre de 2014, cumplió 4 años con lo que decae la vigencia de la cláusula 5-IV relativa a las Garantías de Estabilidad Laboral del Acuerdo de Transmisión por la que existía el compromiso de no realizar despidos objetivos por causas técnicas, organizativas o de producción.

Éstas, entre otras, son circunstancias objetivas que se unen a la sensación subjetiva de incertidumbre generada por la transmisión a Gneis de las unidades productivas de Operaciones y Tecnología. La suma de ambos elementos, objetivo y subjetivo, nos da la situación actual con la que viven los empleados. Nos es imposible ponderar la importancia de cada uno de ellos en los resultados de esta pregunta.

Los resultados globales nos dicen que el 58,60% de los empleados no temen por su puesto de trabajo. Por el contrario, un 30,80% cree que su puesto de trabajo está en peligro. Nos llama la atención que el 10,60% de las respuestas elijan la opción “no sabe/no contesta” (quizá no se lo hayan planteado).

Cuando descendemos y realizamos el análisis por áreas nos encontramos con una sorpresa nada grata. Operaciones tiene niveles semejantes en ambas posibilidades: la mayoría de los empleados de esta área cree que su puesto de trabajo corre peligro (46,80%). A corta distancia, con un 44,70%, se sitúan aquellos que no creen que su puesto corra peligro en la situación actual. Estos resultados nos enfrentan con la existencia de un problema grave: el miedo no es un buen motor “motivacional”. El sentimiento de incertidumbre parece haberse quedado dentro de los empleados de Operaciones tras cuatro años.

Esta situación es absolutamente diferente dentro del área de Tecnología: El 68% no cree en peligro su trabajo frente al 18% que sí cree que en la situación actual podrían perder su trabajo.

¿Qué razones encontramos para que surjan estas diferencias abismales entre ambas áreas? No creemos que un resultado tan malo en Gneis-Operaciones atienda a una sola causa, por ello dejamos algunas a modo de ejemplo:

- Gneis-Operaciones tiene como único cliente a Bankinter y sus características propias hacen muy difícil poder competir con otras empresas del sector para ganar contratos de subcontratación o servicios (a excepción de las empresas del grupo como LDA u Obsidiana). Mientras que Gneis-Tecnología ha salido al mercado a competir con productos propios.
- Los empleados/as de Gneis-Operaciones pertenecían, en su mayoría, a servicios centrales de Bankinter, es decir, provenían de un entorno que podemos considerar estable y vivieron de manera traumática la transformación a empresa de servicio. Sin embargo, el entorno de Gneis-Tecnología, el ámbito en donde desarrolla su actividad, es muy diferente más acostumbrado a la inseguridad y a los cambios de empresa (el mercado laboral es más dinámico en el entorno



- informático que en la parte administrativa de finanzas - banca).
- Los empleados de Gneis-Operaciones perciben que su trabajo es más fácilmente “subcontratable”, probablemente influenciados por el rápido y profundo proceso de subcontratación que ha vivido su área (antes mencionado).
 - El diferente trato percibido por ambas áreas. Un ejemplo del diferente trato podemos verlo en la calidad y cantidad de la formación: mientras que en Gneis-Tecnología la inversión es alta, con acciones formativas específicas que aumentan la empleabilidad (aportan valor a cada trabajador mejorando sus posibilidades de ser empleado en otra empresa o en otro dpto.), las personas de Gneis-Operaciones reciben mucha menos formación, muy inespecífica, que difícilmente mejora su empleabilidad y que tampoco aumenta su sentimiento de ser imprescindible para la empresa.
 - Según nos comentan los compañeros de Gneis-Tecnología, en la fase de transmisión de Bankinter a Gneis ellos sufrieron un gran número de bajas que les ha hecho sentir que habían dejado el área en mínimos (según un comentario recogido: “habíamos tocado fondo”), por lo que no pueden reducir más.

- El diferente destino de las personas que abandonaron Gneis. Los perfiles informáticos tuvieron un acceso a otro puesto similar en condiciones semejantes de una forma más sencilla que las que fueron despedidos/as de Gneis-Operaciones. Parece evidente que el desasosiego por un despido es menor si se percibe que se puede volver al mercado laboral de forma más rápida y sencilla.
- En muchas de las entrevistas personales realizadas aparecía una posible venta de la empresa como horizonte. Las personas del área de Tecnología no contemplan esta opción en el corto plazo (aunque muchos sí en un plazo medio-largo). Sin embargo, esta posibilidad sí se contempla como posible en Operaciones y era el propio entrevistado el que la introducía en la conversación.

Al descender a un análisis de datos según el sexo de los entrevistados/as comprobamos que las respuestas de ambos sexos nos dan resultados que corren parejos, sin una gran diferencia entre ellos. Los hombres no creen que su puesto corra peligro en un 57,3% mientras que el dato en las mujeres desciende al 55,1%. Y, lógicamente, son éstas las que opinan en mayor medida que su puesto corre peligro (33,70% vs. 30,5% de los hombres).

6.- ¿Te preocupa el futuro de tu puesto de trabajo?	
Sí	60,8%
No	37,4%
No sabe/No contesta	1,8%

En la pregunta precedente interrogamos por la situación actual, en la que ahora analizamos intentamos llevar la vista a un plazo medio para comprobar si existe preocupación por el futuro del empleo como consecuencia de acciones que pudiera emprender la empresa.

La respuesta mayoritaria nos dice que los empleados miran con preocupación su futuro como trabajadores de Gneis Global Services s.a. El dato, 60,80%, ya es alarmante por sí solo pero se deberían encender alarmas en la Dirección de la empresa al poner este dato en relación con los resultados de la pregunta precedente que nos decía que sólo el 30,80% siente preocupación por su puesto actualmente. Estamos hablando de un aumento que roza el doble sólo retocando la variable temporal. Un resultado como éste no habla de un puesto de trabajo concreto sino de cómo se percibe la viabilidad de la empresa por sus trabajadores.

Además, estos datos deberían hacer que la Dirección abriera una reflexión sobre si las herramientas utilizadas o el grado de credibilidad en sus comunicaciones con los empleados son las correctas, ya que sus constantes mensajes intentando transmitir tranquilidad, seguridad y viabilidad no parecen calar muy profundamente en la conciencia de éstos.

Un 37,40% de las respuestas nos indican que no temen por su puesto de trabajo a medio plazo. Cuando lo comparamos con los resultados de la pregunta anterior, nos encontramos con que este porcentaje pierde un 21,20%, evoluciona de un 58,60% a un 37,40%.

Al analizar cómo se percibe el futuro por áreas nos volvemos a encontrar una diferencia entre ambas, aunque menor que en la pregunta anterior. El 63,80% de las personas que trabajan en Gneis-

Operaciones teme por su puesto en un futuro (actualmente se situaba en el 46,80%, un 17% de aumento en las personas con temor a perder su puesto). Sin embargo, este temor se reduce al 56% en el área de Tecnología (sufriendo un muy significativo aumento del 38% con respecto a aquellas personas que perciben en peligro su puesto actualmente).

La diferencia entre el peligro percibido de perder el puesto de trabajo en un futuro a medio plazo se sitúa en un 7,80% a favor de Operaciones (63,80% vs. 56%). Igual que en la pregunta anterior, es esta área la que sigue liderando el miedo a no conservar el puesto. El aumento de este temor en Gneis-Tecnología abre nuevos interrogantes sobre la viabilidad a futuro de la empresa o de los proyectos que está encarando o su capacidad para generar otros nuevos que vengan a aportar valor a esta área.

Si nos fijamos en cómo se distribuyen las respuestas por sexo vemos que no existe mucha diferencia. Mientras que las mujeres creen en un 61,80% que su puesto de trabajo peligra en un futuro, los hombres lo opinan en un 64,60% de las respuestas. Vuelve a apreciarse la evolución en el miedo a perder el puesto de trabajo comparándolo con la percepción sobre la situación actual así, las mujeres ven aumentar el riesgo en el medio plazo en casi un 20% (55,1% vs 36%) mientras que este riesgo aumenta para los hombres

en algo más del 34% (parece que el 12,20% de hombres que eligieron en la pregunta anterior “no sabe, no contesta” se han decantado por ver el peligro de forma manifiesta en el futuro).

Ante la situación que retrata la respuesta obtenida a esta pregunta hemos querido ponerla en relación con la rotación exterior y en qué condiciones un empleado con miedo a perder su puesto de trabajo en un futuro se iría a otra empresa (pregunta número 8.- “*En qué condiciones te irías a otra empresa*”). Hemos dividido en dos grandes bloques las repuestas: el primero que con un 71,33% mantiene niveles de exigencia medios para aceptar una oferta laboral de otra empresa (se irían en igualdad de condiciones -70,59%- o en peores condiciones -0,74%-), por un lado, y por otro, los que tiene un nivel alto de exigencia que integran el 28,67% (dividido en el 14,71% que se iría sólo en mejores condiciones más aquellos que no se irían en ningún caso que ascienden al 13,96%).

En nuestra opinión, esta respuesta es absolutamente lógica. Ante el miedo a perder el puesto de trabajo la reacción es buscar otro que, como mínimo, te garantice unas condiciones semejantes. Ahora bien, se abre una nueva cuestión que debería ser importante: ¿Cuántas de estas personas han iniciado un proceso de búsqueda activa de empleo? ¿Qué capacidad para retener el talento tiene Gneis Global Services s.a.?

7.- ¿Te gustaría volver a ser Bankinter?	
Sí	80,2%
No	4,8%
Indiferente	14,1%
No sabe/No contesta	1,8%

El 80,20% de los encuestados afirma querer volver a ser empleados del banco, desandar el camino recorrido que nos desvinculó con la parte comercial del banco.

Tan solo 11 de las 228 personas que completaron la encuesta afirman que no quieren volver a ser Bankinter. En porcentaje no alcanza el 5%. Si sumamos esta opción a la de aquellos que se manifiestan como indiferentes estaríamos muy próximos al 20% (porcentaje de indiferentes 14,10%).

Cabe destacar que las mujeres son las que afirman en mayor número que no quieren volver a ser Bankinter s.a. (en un tanto por ciento que casi dobla al de los hombres: 6,70% frente al 3,70%)

Parece que Gneis Global Services s.a. no ha conseguido aún generar el sentimiento de pertenencia necesario para desbancar el anhelo de volver a la matriz Bankinter s.a. Esta falta de pertenencia puede deberse, entre otros factores, a que la plantilla actual de Gneis Global Services s.a. es, en una amplia mayoría, la misma que trabajaba para el banco y que, tras cuatro años, no haya logrado desvincularse emocionalmente de ésta al no ver en su actual empresa un proyecto de futuro sólido independiente del banco.

De las 182 personas que manifiesta querer volver a ser Bankinter, 55 afirman que creen que su puesto de trabajo está en peligro en la situación actual de Gneis. Lo que tan solo representa el 30,22% (aunque el 85,45% de éstas se sienten preocupadas por perder su puesto de trabajo).

Cuando vinculamos las personas que manifiestan querer volver a Bankinter s.a. con aquellas que temen por su puesto de trabajo en un plazo medio, el porcentaje asciende al 64,29 (de 182 personas 117 afirman estar preocupados por su puesto de trabajo en futuro). Es decir, más del doble de los que se manifestaban preocupados por en la situación actual.

Nuestra tesis relacional entre esta pregunta y lo que los empleados cambiarían en Gneis establece que la inmensa mayoría de la gente que manifiesta que querría volver a ser Bankinter s.a. querría también cambiar o la dirección o la filosofía de la empresa como empresa de servicios (pregunta número 10.- *“¿Qué cambiarías de*

Gneis?”). Los resultados no son parejos a esta tesis ya que tan solo el 46,70% cambiaría uno o los dos ítems propuestos. Si nos centramos tan sólo en la filosofía de la empresa, cuya naturaleza ha cambiado en el proceso de sucesión/transmisión, sólo el 42,31% manifiesta que lo cambiaría. Por ello, desechamos nuestra tesis y nos acercamos a una síntesis mas encaminada hacia motivaciones emocionales como el no haberse generado un sentimiento de pertenencia a Gneis Global Services s.a. junto con la añoranza por la situación previa, sea ésta por una resistencia al cambio o por haber aumentado entre los empleados la percepción de inseguridad en sus puestos de trabajo.

8.- ¿En qué condiciones te irías a otra empresa?	
En igualdad	14,1%
En mejores	69,6%
Incluso en peores	0,4%
No cambiaría	15,9%

Un 15,90% de las respuestas nos dicen que los trabajadores y trabajadoras de Gneis Global Services s.a. no abandonarían la empresa en ningún caso. No llegarían a valorar esta opción aunque recibieran una oferta laboral que mejorase sus condiciones actuales.

Para poder dar valor a este dato, para contextualizarlo, debemos compararlo con el de aquellas personas que afirman que aceptarían una oferta aún cuando fuera en igualdad de condiciones: 14,10%. Este nivel de casi equilibrio entre ambas posibilidades vuelve a incidir en el ya mencionado bajo nivel de sentimiento de pertenencia a la empresa, al que dedicaremos posteriormente más atención. Como nota previa podríamos decir que en situaciones de igualdad de condiciones son los valores intangibles, en donde se

incluye el sentimiento de pertenencia, los que pueden posibilitar la retención del talento (además, estos valores funcionan como un foco de atracción de talento). La situación de equilibrio nos lleva a concluir que estos valores no son lo suficientemente fuertes en Gneis Global Services s.a. como para retener el talento.

Las respuestas mayoritarias nos dicen que un 69,90% de los empleados/as dejaría la compañía si recibiera una oferta de otra empresa con mejores condiciones que las que disfruta hoy en día. La mercantilización que ha sufrido el puesto de trabajo hace que esta respuesta aparezca recubierta de lógica. Cabría preguntarse ¿qué se consideran mejores condiciones? ¿Hablamos sólo de más dinero como apunta la pregunta número 3 de esta encuesta de clima?



¿Se ve afectado este mal dato general si dividimos por áreas el resultado? En Operaciones el 66,30% se iría en mejores condiciones, lo que supone una reducción de poco más del 3%. Aunque en principio pueda parecer una mejoría, esta tesis cae al ver que casi en su totalidad este porcentaje ha migrado al de aquellos que se irían en iguales condiciones.

Si es un mal dato el de Operaciones, el dato es simplemente desastroso en Tecnología. Un 76,50% se iría en mejores condiciones, lo que supone casi un 7%. Ahora bien, se reduce el porcentaje de gente que aceptaría una oferta en iguales condiciones casi en un 5% (pasando a un 9,20%).

Dentro de Gneis-Tecnología queremos dejar constancia de un comentario muy repetido en las entrevistas personales realizadas. La flexibilidad horaria es muy valorada y tendría peso específico en la decisión.

Si realizamos un análisis por sexos son las mujeres las que en igualdad de condiciones más aceptarían un cambio de empresa (13,6% vs. 10%). Sin embargo, si existiera una mejora de condiciones son los hombres los que en mayor proporción aceptarían la oferta (72,50% vs. 71,60%). También son más los hombres que no cambiarían en ningún caso (17,50% vs. 13,6%). Podemos concluir por tanto que las mujeres son más proclives al

cambio de empresa. Estas respuestas abren un interesante espacio para buscar las causas y debatir soluciones.

Si unimos a este dato el de todas aquellas personas que se irían, es decir, incluimos a aquellos que lo harían aún en peores condiciones (0,40%) con los que lo harían incluso en iguales condiciones (14,10%), obtenemos un resultado muy preocupante: el 84,40% de las personas estaría dispuesta a dejar la compañía. Es cierto, dentro del entorno actual del mercado laboral (precarización, reducción de salarios y derechos, pocos empleos de calidad disponibles) la capacidad de amedrentar del dato se reduce pero este hecho no puede tapar la realidad: el escaso sentimiento de pertenencia (que se suma al ya analizado componente material que representa el salario monetario).

El sentimiento de pertenencia de los empleados, es decir, el hecho de sentirse orgullosos de formar parte del grupo/comunidad/institución, es uno de los principales valores intangibles de una empresa ya que implica que dichos empleados miren por el bien común de la organización, que la hagan suya, interiorizando como propios sus principios y su cultura. Evidentemente, este valor intangible tiene repercusión en la cuenta de pérdidas y ganancias ya que juega un papel fundamental en atraer y retener al talento.

¿Qué hace que nazca este sentimiento de pertenencia? Distinguimos tres aspectos: la confluencia de valores de la



compañía con los personales, la posibilidad de desarrollo tanto personal como laboral en la empresa y el que denominaremos como “salario emocional” que se subdivide a su vez en tres componentes: relación con los responsables directos/managers/jefes, las políticas de gestión de personas y la comunicación interpersonal.

De los dos primeros grandes aspectos reseñados (confluencia de valores compañía-empleado y posibilidades de desarrollo personal) no los tratamos en este momento al no ser parte integrante de esta encuesta de clima, pero sí queremos abrir la puerta a preguntar por ellos en una segunda parte de este trabajo ya que consideramos que los resultados de esta pregunta hacen necesario seguir indagando en ellos.

Nos fijaremos en este último concepto, el “salario emocional”. El primero de los factores mencionados, la relación con los responsables directos/managers/jefes. En nuestra encuesta un 77,77% de las personas que afirman que no se irían ni aunque recibieran una oferta que mejorara sus actuales condiciones afirman mantener una buena o muy buena relación con su jefe inmediato.

Si nos situamos en el segundo gran grupo, el que afirma que sí contempla un cambio de empresa, vemos que el 86,91% también mantiene una relación buena o muy buena con sus responsables

directos. Por lo que podemos concluir que no está aquí el problema.

Con respecto a las políticas de gestión de personas, sólo preguntamos por dos ítems:

a.- El salario. De las personas que dijeron que no se marcharían, solamente un 36,11% se consideran bien retribuidos. Dentro del grupo que escucharía otras ofertas un 16,23% califica como buena su retribución.

Cabría preguntarse cuáles serían las respuestas si los encuestados hubieran valorado también otras medidas como los beneficios sociales o las medidas de conciliación que ofrece la empresa. A falta de una pregunta específica no creemos oportuno plasmar una conclusión, pero sí dejar constancia de que al ser beneficios que ya se poseen su conservación no supondrá un incentivo mientras que su pérdida o reducción puede provocar la insatisfacción de los trabajadores/as (y esto sí tendría una clara influencia en los resultados).

b.- El horario. El primer grupo, reconoce en un 100% de las ocasiones que está conforme con el horario real que realiza. Este porcentaje desciende, aunque se mantiene muy alto, en el segundo subgrupo, dejándolo en 78,53%.

Podría entenderse que el descontento con el salario es uno de los motivos que impulsaría al cambio de puesto de trabajo.

El tercer factor de lo que hemos denominado “salario emocional” se sitúa en la comunicación interpersonal y favoreciendo una comunicación bidireccional que evite rumores y trabaje para lograr romper el sentimiento de incertidumbre que creó el proceso de creación de Gneis Global Services s.a. en los empleados (y que aún parece vigente). No hemos realizado una pregunta específica sobre esta comunicación interpersonal pero nos parece interesante saber cómo se posicionan nuestros compañeros con respecto a si en la

situación actual creen que su puesto de trabajo está en peligro (ya que en muchas de las comunicaciones que se nos realizan desde la dirección se asegura que no existe tal peligro). Los resultados son que 19,44% de las personas que no se irían en ningún caso sienten su puesto en peligro que se enfrenta a un 32,98% que lo cree de entre las personas que sí aceptarían otra oferta de trabajo.

Podríamos incluir, pues, la sensación de inestabilidad laboral como otro de los motivos que empujarían a algunas personas a aceptar ofertas laborales externas.

9.- A día de hoy, ¿te cambiarías de departamento?	
Sí	43,7%
No	44,1%
No sabe, no contesta	12,2%

El 44,1% de las respuestas afirman estar dispuestos a cambiar de departamento. Este dato, por sí solo, nos indica la poca resistencia al cambio de los empleados y empleadas de Gneis Global Services s.a. que, sin lugar a dudas, viene heredada de la cultura corporativa Bankinter.

Un 43,7% nos dice que no quiere cambiar de departamento a día de hoy.

Entre las dos grandes opciones existe un estado de equilibrio que puede ser interpretado en dos direcciones aparentemente contradictorias: la negativa, que casi la mitad de los empleados/as contemplan como una posibilidad el cambiarse de departamento puede indicar que no estén conformes/ a gusto en su actual ubicación; mientras que la versión positiva del dato, nos dice que

prácticamente el mismo número de personas están bien en su departamento actual y no quieren cambiarlo.

Un 12,2% ha elegido la opción menos comprometida: “no sabe/no contesta” aunque en ella se integrarán, seguramente, personas que ciertamente no han pensado en esta posibilidad.

Al analizar los datos por áreas, no vemos grandes diferencias entre ellas. Así en Operaciones el número de personas que se manifiestan “procambio” alcanza el 40,4% (aproximadamente un 4% menos que en la respuesta global y un 2% menos que en Gneis-Tecnología).

Es dentro del área de Tecnología donde más personas manifiestan su intención de no cambiar de departamento, un 49,5% de las respuestas (con una diferencia del 2,7% con respecto a Operaciones). Es en esta unidad operativa en donde menos personas han elegido la opción “no sabe/no contesta”, que se



establece en el 8,1% (con una diferencia de 4,7% con respecto a Operaciones).

Los datos analizados basados en el sexo presentan grandes diferencia. Mientras la primera opción de las mujeres es cambiar de departamento (42,7%) la de los hombre es la contraria (56,1% no cambiaría de departamento). Si los hombres eligen cambiar en un 39% de las ocasiones, las mujeres estarían dispuestas a ello en un 42,7%. Una vez más los datos relativos a las mujeres muestran indicios que harían recomendable una investigación específica sobre su situación en Gneis Global Services s.a.

Cabe destacar que existe un porcentaje muy alto, 16,9%, de mujeres que eligen *“no saben, no contestan”* en esta pregunta, lo que lleva la diferencia al 12% con respecto al porcentaje elegido por los hombres (4,9%).

Estas respuestas abren un interrogante: ¿Qué motivo lleva a tantos empleados/as a pensar en cambiar de departamento? Relacionamos aquellas personas que nos indican que estarían dispuestas al cambio de departamento con otras variables analizadas:

a.- Un 17,2% de estas personas se sienten muy poco o poco valoradas por sus responsables directos. Este porcentaje sube hasta

el 52,5% cuando incluimos a aquellos que valoran como regular la valoración que de ellos tienen jefe. Este dato supone un aumento del 10,2% sobre la respuesta global a la pregunta directa (pregunta número 4.- *“¿Te sientes valorado por tu responsable?”*), en lo que parece una relación clara entre no sentirse suficientemente valorado y querer abandonar el departamento (entorno al 65% de las personas que no cambiarían de departamento dicen sentirse bastante o muy bien valoradas por su jefe directo).

b.- Con respecto al salario, el 85,6% se siente mal retribuido. Representa un aumento del 6,7% con respecto a los resultados globales a la pregunta número 3.- (*“¿Crees que estás bien retribuido?”*).

c.- Un valor con menos incidencia en querer cambiar de departamento es el horario *“real”*, tan solo un 22% aproximadamente, dice estar disconforme con el que actualmente realiza.

d.- Por último, lo relacionamos con la creencia de que el puesto de trabajo esté en peligro. Un 34% de las personas que cambiarían piensan que su puesto peligrará en la situación actual (un 3% aprox. más que en la valoración global). Este porcentaje sube hasta el 69% si el horizonte es a medio largo plazo (con un crecimiento entorno al 8% del global).

10.- ¿Qué cambiarías de Gneis Global Services s.a.?	
Dirección	12%
Mandos intermedios	26,7%
La filosofía de la empresa (como empresa de servicios)	23,2%
El sistema de promoción	28,5%
Nada	1,8%
Otros	7,9%

Al plantear esta pregunta ofrecíamos varias respuestas cerradas que surgieron de las conversaciones previas y la posibilidad de una respuesta abierta para dar posibilidad de incluir aquello que los encuestados quisieran.

Las respuestas cerradas se dividían en tres bloques:

- a- Relativos a personas: la dirección y/o mandos intermedios.
- b- La estructura de la empresa: su filosofía y/o el sistema de promoción.

c- No cambiarían nada.

La opción mayoritaria, con un 28,5%, es sistemas de promoción. ¿Existe un sistema de promoción en la entidad que atienda a criterios objetivos? ¿Qué perfil se busca para ocupar estos puestos? ¿Priman los nombramientos realizados a “dedo”? En el análisis de la pregunta número 4.- (“*Te sientes valorado por tu responsable*”) ya apuntábamos a una posible relación problemática con las promociones que se constata en esta pregunta.

La segunda opción mayoritaria parece estar conectada con la anterior. Un 26,7% cambiaría a los mandos intermedios. Si utilizamos un sistema inapropiado para la promoción de los y las mejores la consecuencia lógica es que los colaboradores/subordinados no estén conformes con sus mandos intermedios y los quieran cambiar. ¿Tenemos en Gneis Global Services s.a. este problema?

Centrándonos en los que sólo eligieron la opción de cambiar a los mandos intermedios nos encontramos que en un 48,28% de las ocasiones afirman sentirse bastante o muy bien valorados por sus responsables. Debemos recordar que en la pregunta número 4.- (*“Te sientes valorado por tu responsable”*) el 56% de las respuestas afirmaban sentir que sus responsables directos los valora entre mucho o bastante, es decir, se refleja un descenso del 7,72% en esta valoración entre aquellos que opinan que se deben cambiar los mandos intermedios.

En tercer lugar nos encontramos con el cambio en la filosofía de empresa (23,2%). Seguimos constatando la incompreensión y la no aceptación que supuso dejar de ser servicios centrales de una entidad bancaria para ser una empresa de servicios.

La Dirección, entendida como las personas que la forman, ocupa el cuarto lugar con un 12%.

La opción abierta *“otros”*, cuantitativamente hablando, corresponde al 7,9%.

Sólo el 1,8% mantendría Gneis Global Services s.a. como está.

Si nos fijamos en la distribución por los bloques antes mencionados, vemos que la parte denominada *“estructura”* es la que más respuestas recibe (51,7%), lo que indica un descontento con la organización.

El bloque relativo a *“personas”* ocupa el 38,7% del reparto.

En ambos casos vemos una preponderancia de lo cercano. Los empleados/as se preocupan más del sistema de promociones y de los mandos intermedios ya que ambas circunstancias están más próximas a su ámbito de participación en la empresa que las otras dos posibilidades que se sitúan más alejadas de su capacidad de influencia.

Aun lo anterior, no podemos dejar de observar cómo la filosofía de la empresa sigue sin ser compartida por los empleados. Lo que, a nuestro modo de ver, es absolutamente coherente con el resultado obtenido a la pregunta número 7: *“¿Te gustaría volver a ser Bankinter?”* en donde el 80,2% respondió afirmativamente.