

Tesis Final: Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

“¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.





Tema de la Tesis Final:

“¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”

- **Autora: Lic. Victoria Massaro.**

- **Firma:**

- **Aclaración:**

- **D.N.I.:**

- **Tutor de Tesis: Dr. Guillermo Tricoci.**

- **Firma:**

- **Aclaración:**

- **D.N.I.:**

- **Fecha de Entrega: 23 de Junio de 2015.**



Tema de la Tesis Final:

“¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”

- **Autora:** Lic. Victoria Massaro.
- **Firma:** *Victoria M.*
- **Aclaración:** Victoria Massaro
- **D.N.I.:** 28.010.631

- **Tutor de Tesis:** Dr. Guillermo Tricoci.
- **Firma:** *Guillermo*
- **Aclaración:** Tricoci
- **D.N.I.:** 12012428

- **Fecha de Entrega:** 23 de Junio de 2015.



Índice Temático

<i>Agradecimientos</i>	6
Introducción	7
1. Descripción del Problema de Investigación.	7
2. Objetivos Generales y Específicos.	8
3. Preguntas de Investigación.	9
4. Justificación del Trabajo de Investigación.	11
5. Alcance del Trabajo de Investigación.	13
6. Antecedentes del Problema de Investigación.	14
7. Hipótesis de Investigación.	15
8. Técnicas de Investigación utilizadas.	17
9. Cronograma.	18
Capítulo I	19
Competencias centrales en las organizaciones. ¿Cuáles son las competencias más buscadas en las empresas de tecnología?	19
1. Definición de Competencias Laborales.	19
2. Diccionario de Competencias y de Comportamientos.	21
3. Implementación del sistema de gestión del desempeño por competencias.	24
4. Las competencias más buscadas en los perfiles laborales IT.	30
Capítulo II	33
Etapas del Proceso de Evaluación de Desempeño	33
1. La planificación estratégica del programa de evaluación.	34
2. La implementación. Los métodos de evaluación del desempeño.	46
2.1. Métodos de Rasgos.	50
2.2. Métodos de Comportamientos.	53
3. Análisis de los resultados obtenidos. La medición.	56
3.1. Métodos de Resultados.	56
3.2. Las entrevistas de retroalimentación.	63
4. Comunicación de los resultados de la evaluación. El informe.	63
4.1. El informe de evaluación.	64
4.2. La entrevista de evaluación final.	64



4.3. Tipos de entrevistas de evaluación final.	66
4.4. Lineamientos a seguir en la implementación de la entrevista de evaluación.	67
Capítulo III.	72
La Evaluación de 360°.....	72
1. El gerente como evaluador.	74
2. El supervisor como evaluador.	74
3. El empleado como evaluador de sí mismo. La autoevaluación.	75
4. Los subordinados también pueden evaluar.	75
5. La evaluación de los colegas.	76
6. La evaluación por parte de los clientes y proveedores. Una mirada externa.	77
7. La evaluación de equipos.	77
8. El juego de equipos y el Assessment Center: complementos útiles de la evaluación de 360°.	79
9. El informe de la evaluación de 360°.	81
Capítulo IV.....	86
Medidas para garantizar la confiabilidad en la Evaluación de 360°.....	86
1. Al momento de diseñar la herramienta de 360° y el flujo del proceso.	86
2. Realizar una prueba piloto.....	89
3. Al momento de entrenar a los evaluadores y evaluados.	89
4. La confección de los manuales de instrucción.	91
5. Al momento de procesar los datos por parte de un Consultor Externo.	92
6. Al momento de confeccionar y entregar los Informes de Evaluación.	92
7. Durante la entrevista de devolución.	92
8. Durante el seguimiento con los evaluados.	93
9. El informe global.	94
Capítulo V.....	95
El Capital Humano como herramienta de negocio.	95
1. Las capacidades globales.	98
2. Los cuatro roles en Recursos Humanos.....	99
3. La estrategia de desarrollo de Recursos Humanos y su alineación a la estrategia de negocio.....	103



4. Enfoque estratégico de la empresa IT, desde la perspectiva de los líderes y empleados: Valor Agregado del Personal vs. Procesos Internos.....	105
Capítulo VI.....	110
¿Cuáles son las razones por las que el personal clave regresaría a trabajar a la misma empresa?	110
Capítulo VII.....	114
¿Cuáles son las expectativas de los líderes de tecnología respecto al desempeño del personal?	114
Capítulo VIII.....	118
¿Cuál es la estrategia del Gerente IT en la selección del personal clave y su posterior evaluación de desempeño?	118
1. La evaluación de potencial.....	120
2. Talent Review.....	121
3. La Gestión Participativa.....	123
4. Head Hunting.....	124
5. Planes de Jóvenes Profesionales (JP).....	125
6. Gestión del Conocimiento. Acuerdo entre Universidades y Empresas.....	126
7. Planes de Retención de Talentos.....	127
Capítulo IX.....	134
Formas de medir el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad de un negocio.....	134
Capítulo X.....	136
Análisis del trabajo de campo.....	136
Conclusiones Finales.....	151
Bibliografía Consultada.....	155
Anexo I:	158
Material de entrevistas y sus observaciones.....	158
Entrevista 1	159
Observaciones: Entrevista 1.....	165
Entrevista 2	166
Observaciones: Entrevista 2.....	171



Entrevista 3	172
Observaciones: Entrevista 3	177
Entrevista 4	178
Observaciones: Entrevista 4	182
Entrevista 5	183
Observaciones: Entrevista 5	188
Entrevista 6	189
Observaciones: Entrevista 6	194
Entrevista 7	195
Observaciones: Entrevista 7	199
Entrevista 8	200
Observaciones: Entrevista 8	204
Entrevista 9	205
Observaciones: Entrevista 9	209
Entrevista 10	210
Observaciones: Entrevista 10	214
Entrevista 11	215
Observaciones: Entrevista 11	219
Entrevista 12	220
Observaciones: Entrevista 12	224
Entrevista 13	225
Observaciones: Entrevista 13	229
Entrevista 14	230
Observaciones: Entrevista 14	234
Entrevista 15	235
Observaciones: Entrevista 15	239
Entrevista 16	240
Observaciones: Entrevista 16	244
Entrevista 17	245
Observaciones: Entrevista 17	251
Entrevista 18	252
Observaciones: Entrevista 18	256
Entrevista 19	257



Observaciones: Entrevista 19.....	263
Entrevista 20	264
Observaciones: Entrevista 20.....	270
Anexo II:	271
Test de Motivación y Satisfacción Laboral, Samuel Messick (1995).	271
1. Manual de Instrucción del Test de Motivación y Satisfacción Laboral.	272
2. Validez y Confiabilidad de la Prueba.	280
3. Cuestionarios de Motivación: originales.	281
Anexo III.	382
Modelo de Competencias y Modelo de Evaluación de Desempeño, de la empresa Ataway S.A., Argentina.	382
1. Modelo de Competencias de la Empresa Ataway S.A., 2013.	383
2. Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias de la Empresa Ataway S.A., 2013.....	385



Agradecimientos

A mis profesores de la Maestría de Recursos Humanos que me brindaron sus conocimientos, que intenté plasmar en el presente trabajo.

Un especial agradecimiento a mi Tutor de Tesis, por brindarme sus comentarios y su perspectiva.

A mi familia y amigos, por su apoyo e incentivo para seguir siempre adelante.

Introducción.

1. Descripción del Problema de Investigación.

Las empresas del rubro IT invierten cuantiosas sumas de dinero en capacitar a su personal contratado y en evaluar su desempeño, como parte del proceso de gestión del desempeño del capital intelectual de la empresa. Es importante para el staff gerencial de estas empresas, conocer cómo se puede aportar desde la gestión del talento humano al aumento en la rentabilidad de la empresa y de qué manera se puede medir dicho impacto a la economía y al negocio principal de la empresa. Para ello es necesario adoptar una perspectiva desde la cual definir y luego medir ese aporte a la rentabilidad.

Lo que me interesa investigar por ende, es poder determinar cómo definen dicho aporte: **¿Definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad de la empresa, desde una lógica de mejora de procesos o desde una lógica de selección y retención de talentos?**

La perspectiva que adopto al respecto, es que en lugar de retener al personal cuyo aporte a la rentabilidad no será regular, sería mejor preocuparse por hacer que los talentos regresen y encuentren en la empresa un lugar de formación continua y procesos estructurados que garanticen el logro de los objetivos corporativos y sean un reflejo fiel de la cristalización de conocimientos adquiridos en la empresa, a través de las mejores prácticas.

Desde una lógica de los procesos, los gerentes piensan que los mismos se pueden estandarizar y una vez logrado ello, se pueden establecer medidas más rigurosas acerca de los resultados óptimos esperados y de qué manera, dichos resultados impactan en la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, **desde una lógica de retención de talentos**, los gerentes saben que no existe un marco legal que le asegure a la empresa la exclusividad de dicho capital humano por “n” cantidad de años y por consiguiente, dicha incertidumbre tampoco le asegura a la organización la obtención del resultado financiero que espera tener al término de cada ciclo anual de gestión de la performance, en calidad de aporte económico para lograr un aumento en la rentabilidad anual.

Considero entonces que la preocupación principal de una empresa debería ser pensada desde una lógica de procesos, más que desde una lógica de retención de talentos, preguntándose entonces por el **cómo se hacen** las cosas para obtener un resultado esperado y económicamente rentable, independientemente de **quién** las hace.

A lo largo del presente trabajo de Tesis, presentaré los conceptos claves en materia de Desarrollo en Recursos Humanos, explicando procesos de gestión del personal, así como los métodos de obtención de indicadores que podrían los mandos medios utilizar, para gestionar el personal a cargo, y obtener una medida objetiva del impacto económico que puede tener, una adecuada gestión de los mismos. La gestión de personal puede contribuir a aportar más indicadores de manera objetiva que complementen a otros indicadores tales como los índices de facturación, indicadores de calidad de servicios, indicadores de ventas, entre otros indicadores conocidos en la literatura del Management.

Pasaré luego a exponer la perspectiva de los empleados y mandos medios, líderes IT, Líderes del área comercial y personal de Recursos Humanos de tres empresas IT multinacionales, radicadas en Colombia.

La perspectiva de estas personas me permitirá comprobar o refutar mis hipótesis de investigación y arribar a conclusiones generales, integrando los conceptos claves desarrollados a lo largo del presente trabajo escrito.

Presentaré a continuación los objetivos del presente trabajo, que se desprenden de dicho problema de investigación y orientan la acción investigativa.

2. Objetivos Generales y Específicos.

Los objetivos generales orientan mi trabajo de Tesis, para poder definir cuál es la lógica subyacente en materia de gestión, de los líderes y mandos medios de las empresas IT que fueron objetivo de este trabajo de investigación, conocer la perspectiva de los líderes sobre la importancia que le otorgan a los procesos de desarrollo del personal en el éxito de los negocios y descubrir de qué manera obtienen indicadores de gestión del capital humano.

Por su parte, los objetivos específicos orientan el presente trabajo, para poder determinar cuál es la perspectiva de los empleados de las mismas empresas “objetivo” y contrastarla con la perspectiva de sus líderes en materia de gestión del personal, conocer cuáles son los planes de retención del personal clave, las condiciones que hacen atractiva a estas empresas para el mercado laboral y qué beneficios otorgan al personal, para incentivar su gestión y desarrollo.

Tales objetivos, se resumen de la siguiente manera:

Objetivos Generales
1. Definir la lógica que subyace a la importancia otorgada a la gestión del desempeño en su contribución al aumento en la rentabilidad de la empresa, desde la perspectiva de los gerentes IT.
2. Determinar los criterios utilizados para medir el impacto económico de la optimización de la performance del personal al cierre del ciclo anual.
Objetivos Específicos
1. Determinar las razones por las cuales el personal del área de servicios IT decide regresar a trabajar a la misma empresa.
2. Definir los procesos internos al área de servicios y su grado de estandarización.
3. Definir los criterios utilizados para retener al personal clave de la empresa.
4. Definir los criterios utilizados para evaluar la performance del personal contratado.
5. Definir los criterios utilizados para promover al personal que alcanza la performance esperada.

3. Preguntas de Investigación.

Se ha investigado bastante sobre el aporte de la Gestión de la Performance de los empleados a la rentabilidad y la ventaja competitiva de la empresa, pero la gran preocupación es la capacidad de esas empresas que han invertido cuantiosas sumas en la formación y el desarrollo de su capital humano, para retener dicho capital. Por tanto, surgen algunas

preguntas que intentaré responder a lo largo del presente trabajo de investigación: *si se tiene el capital invertido, en este caso el humano, ¿se lo quiere conservar simplemente, o se prefiere negociar con dicho capital?*

Surge entonces una segunda cuestión que se desprende de la anterior: *¿Por qué la preocupación de las empresas está en conservar dicho capital, si ni siquiera hay medidas rigurosas del aporte financiero que proviene del óptimo desempeño del personal bien entrenado y capacitado?* Si bien existen métricas cada vez más rigurosas para evaluar el incremento observado en la mejora de la performance de los empleados, no hay una medida exacta de en cuánto se incrementará la rentabilidad de una empresa, con un personal que cuanto más entrenado y formado esté, más costoso será retenerlo y mantenerlo motivado trabajando. El personal puede variar en sus días productivos, independientemente de su grado de formación y experiencia adquirida. Dicho personal, puede tener días más productivos que otros y sería forzoso pensar que dicha variación, que impacta de manera **irregular** en la rentabilidad de una empresa, sea consecuencia directa de la gestión de su performance.

Por otro lado, aunque el personal se mantenga productivo por un tiempo, existen otras condiciones laborales que pueden priorizar más que las que obtienen en su actual empleo y dado que la demanda de los perfiles IT sigue en alza, siempre está vigente la posibilidad de que el personal clave cambie de empleo y que exija mejores condiciones laborales en caso que decida volver a la misma empresa en un par de años. Puestos en esta situación, *¿qué condiciones laborales priorizan más, las personas que regresan a trabajar a una Compañía en la que habían trabajado con anterioridad?*

Es importante entonces descubrir si esas condiciones laborales que los hacen volver a la empresa, tienen más que ver con los procesos internos, o con cuestiones más individuales de su carrera profesional.

Pensándolo desde la perspectiva de los gerentes que seleccionan al personal que trabajará en el equipo de trabajo que estará a su cargo: *¿Qué aspectos del perfil laboral priorizan más los líderes de la empresa, al momento de seleccionar el personal?* Es decir, qué aspectos priorizarán a la hora de entrevistar a los candidatos y de qué manera evaluarán las expectativas del personal que querrá trabajar con ellos. *¿Qué expectativas tienen del desempeño del personal recientemente ingresado, los líderes del área?*

Y lo que no es menos importante: *¿cómo evalúan el grado de compromiso del personal contratado para saber si permanecerán un tiempo más trabajando en la empresa?*

En los casos que el personal clave se va de la empresa, *¿cómo miden los managers el impacto económico de la fuga de capital humano?*

Hasta aquí, me he formulado preguntas que apuntan a definir más claramente cuál es la importancia que le otorgan los gerentes IT a la captación y retención del talento que necesitan para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

En materia de procesos internos, de la revisión diaria de cómo se alcanzan los objetivos deseados en pos de aumentar la rentabilidad del negocio de la empresa, las preguntas son: *¿Qué importancia le otorgan los managers a la documentación y estandarización de procesos optimizados? Cuando explican el éxito de su gestión, ¿lo atribuyen principalmente al valor agregado de su personal contratado o a la mejora continua en la calidad de los procesos internos? ¿Qué factores discriminan en la contribución del área al aumento de la rentabilidad anual de la empresa?*

Cabe destacar además, que frente al éxito en la gestión de los procesos de negocio, los managers deben poder sustentar los indicadores del éxito obtenido, utilizando técnicas de medición sustentables y rigurosas, de manera que la pregunta pertinente al respecto es: *¿Cómo miden el impacto económico de la optimización de los procesos del área? Y en relación a su personal clave: ¿Cómo miden el impacto económico de la optimización de la performance del equipo de trabajo?*

A lo largo de la presente obra, el lector podrá obtener respuestas al menos tentativas a estos interrogantes que me propuse descubrir en mi trabajo de investigación.

4. Justificación del Trabajo de Investigación.

La necesidad de llevar a cabo este trabajo de investigación, surgió frente a la preocupación que presentan hoy en día los managers IT, para gestionar el desempeño y retener luego a su equipo de trabajo, en especial al personal clave de la empresa y que los costos laborales para retenerlos, no sean tan altos que terminen afectando la rentabilidad de un negocio. Es sabido que el personal IT es difícil de retener, pero cuando se lo retiene, no existen medidas rigurosas para conocer cuánto aporta a la empresa su personal clave y bien entrenado, al sostenimiento de un negocio exitoso.

Se ha investigado bastante en cómo retener a estos perfiles IT, cómo motivarlos, cómo evaluarlos, pero no hay una teoría robusta acerca de cuán rentables son cada uno individualmente y no hay estrategia de recursos humanos que logre retenerlos a través de los años, ya que dichos perfiles siguen rotando.

Dejo por fuera de mi análisis, la problemática que debe enfrentar el personal de Recursos Humanos acerca de la escasez de perfiles IT bien capacitados, por dos motivos: en primer

lugar, porque el propósito de mi trabajo no tiene por tema principal las problemáticas de selección de personal y la segunda razón, es que mi trabajo de investigación hace foco en explorar por qué las empresas IT quieren retener a los talentos, una vez contratados, en lugar de poner el énfasis en el modo como llevan a cabo los procesos diarios en su ámbito de trabajo, y qué beneficios podrían obtener de estos últimos.

Me pareció más interesante investigar la gestión del desempeño, no para el provecho del empleado, sino para el provecho de quien lo sostiene económicamente: la empresa. Y me pareció más interesante aún, investigar por qué la gente vuelve a trabajar a la misma empresa en la que estaba y tal vez, a la misma área de trabajo, ya que si vuelven a elegir a la misma empresa para trabajar, es porque la misma reúne características que la hacen atractiva para los empleados IT. Indagar sobre esas condiciones laborales que hacen atractiva a la empresa, puede darnos una pauta de cuáles son las características que deben tener las empresas, si quieren ser atractivas para el mercado laboral y atraer a los mejores candidatos, con el fin de mejorar sus procesos internos, impactar positivamente en la rentabilidad económica y contar con mediciones del desempeño laboral más sostenibles en el tiempo; mediciones que dependan de una cristalización de conocimientos en dichos procesos y no de la inestabilidad de la relación laboral, cada vez que el personal capacitado rota hacia otros puestos por diversos motivos.

Pensé entonces este trabajo investigativo, desde el punto de vista de su **valor teórico**, para que a partir del mismo, surjan más trabajos de investigación de tipo explicativos, con trabajos de campo más exhaustivos y mediciones estadísticas que se obtengan luego de evaluar a una muestra numerosa, así como profundizar aún más en las hipótesis aquí propuestas.

5. Alcance del Trabajo de Investigación.

El presente trabajo de investigación será netamente **descriptivo**, partiendo de una hipótesis principal con la que intentaré responder o arribar a una conclusión respecto del problema arriba planteado, que servirá de guía a lo largo de mi trabajo de Tesis Final. Luego, presentaré algunas hipótesis secundarias que guardarán relación estrecha con las preguntas de investigación, las cuales podrán ser validadas o refutadas tras un previo trabajo de campo, que consistirá en administrar entrevistas al personal de empresas IT, registrar observaciones durante las entrevistas y finalmente, administraré un Test de Motivación a cada uno de los entrevistados, con el fin de recopilar toda la información necesaria para contrastar mis hipótesis de investigación, teniendo por objeto de las mismas los siguientes destinatarios, que estimo serán de utilidad para realizar mi trabajo de investigación:

1. Gerentes IT de segunda línea
2. Gerentes IT de primera línea
3. Especialistas IT
4. Arquitectos de Tecnología Informática
5. Analistas Técnicos de Infraestructura
6. Líderes Técnicos de Proyecto
7. Program Manager
8. Team Leader
9. Especialistas de Ventas de Producto
10. Personal de Recursos Humanos

Con el fin de contextualizar mi trabajo descriptivo de investigación, voy a focalizarme en las siguientes empresas del rubro IT en Colombia, Ciudad de Bogotá D.C. y más específicamente, voy a focalizarme en el área de servicios IT en dichas empresas por estar más conectadas con el cliente externo, de quien depende el curso de los negocios de estas empresas de servicios IT; ellas son tres, a saber: IBM, Hewlett-Packard y la empresa Oracle.

La elección de estas empresas, se debe a que comparten características en común, tales como ser compañías globales de tecnología informática, con casa matriz en Estados Unidos, compartir similares procesos de retención de talentos, aplicar herramientas de desarrollo del personal que serán explicadas a lo largo del presente trabajo escrito y que me permitirán cruzar opiniones de empleados y sus superiores, conocer el grado de conocimiento que tienen sobre la manera de medir el aporte del capital humano a la rentabilidad del negocio y poder

concluir luego, si se tratan de compañías que se orientan más al desarrollo de su personal o si le dan mayor prioridad a la mejora de los procesos internos, para explicar la razón de su éxito en los negocios. Intentaré finalmente descubrir, si estas empresas tienen estratégicamente orientado su área de Recursos Humanos a la estrategia general de negocios, o si por el contrario, se alejan del enfoque estratégico que debería tener el área para integrarse a la organización, tanto vertical como horizontalmente, enfoque que por otra parte, sostendré a lo largo del presente trabajo de investigación.

Me focalizaré por otra parte, a investigar al personal de servicios, del área comercial y de recursos humanos en dichas empresas, sobre la manera de evaluar la performance de sus empleados, así como las herramientas de retención para el personal clave en estas empresas, en los últimos dos años: 2013 y 2014.

6. Antecedentes del Problema de Investigación.

Me encontraba trabajando en el área de consultoría de sistemas hasta hacía unos meses, trabajando específicamente con software de gestión que tenía entre otras funcionalidades, la gestión del desempeño de los perfiles IT, tema que me ha interesado investigar. He conversado con varios Gerentes del área y especialistas en Performance Management y la preocupación principal para ellos parece ser la de contar con personal estable en el tiempo, aunque éstos perfiles no pasen de los 5 años consecutivos en la misma empresa. La inestabilidad laboral de estos perfiles, preocupa a los gerentes de las empresas IT, ya que no pueden justificar ante sus Directores, tantas deserciones de empleados claves, que abandonan la empresa en medio de un proyecto importante o de envergadura para el negocio de la empresa y respecto del cuál, se han invertido grandes sumas de dinero, asumiendo siempre el riesgo de un costo laboral cada vez mayor. No hay métricas ciertas para cotejar el impacto negativo en la rentabilidad del negocio, de esa fuga masiva de talentos.

Desde mi punto de vista, muchas veces los objetivos corporativos no se logran siempre y en todos los casos de la mano de los mejores, de los talentos, ya que los verdaderos talentos son escasos, y aun así, bien puede la empresa tener los índices de *profit* o ganancia que se había propuesto en cada periodo, por lo tanto considero importante, encaminar la gestión del personal hacia el desarrollo de toda la empresa y no sólo a los más talentosos.

Me interesó por tanto investigar, de qué manera justificaban el éxito en los negocios, tres empresas multinacionales dedicadas a los servicios en sistemas informáticos, cuando los talentos claves eran tan escasos: si la justificación se debía al valor agregado del personal o a la mejora continua de sus procesos internos. Las tres empresas que elegí para realizar mi

trabajo de investigación, implementaban programas de desarrollo del personal, cuya efectividad me ha interesado investigar a la hora de gestionar al personal.

Por tanto intentaré brindar una mirada de Recursos Humanos, por fuera de los recursos humanos individualmente considerados, y pensar en procesos sinérgicos que aporten valor agregado, independientemente de quiénes participan de su éxito. Me resulta más pertinente pensar en la utilidad de entrenar a un empleado en las funciones que necesita su puesto de trabajo, que en mejorar su performance y pensar sólo en incrementar su valor agregado en lo personal y profesional, a expensas de las empresas que los contratan.

Por otro lado, si la empresa en su conjunto es exitosa, el beneficio personal para cada empleado es mayor, ya que aprenderá buenas prácticas y sentará precedentes válidos para otras empresas competidoras, siempre que su empresa actual, se preocupe por la cristalización de los conocimientos aportados por el personal, en el quehacer diario de los procesos de trabajo.

7. Hipótesis de Investigación.

En relación estrecha con el problema de investigación, acerca de cómo definir el aporte de la gestión de desempeño a la rentabilidad del negocio IT, intentaré demostrar que entre los Gerentes IT prevalece más el factor del talento humano que el factor de los procesos internos, a la hora de explicar el éxito y la rentabilidad de su negocio. Surge entonces la siguiente **hipótesis principal:**

“Los gerentes IT en empresas multinacionales radicadas en Colombia, definen el aporte de la gestión del desempeño de sus empleados a la rentabilidad de la empresa, de la siguiente manera: el desempeño sobresaliente del personal y la retención del talento humano contribuyen más al incremento de la rentabilidad de un negocio, que la estandarización y mejora continua en la calidad de los procesos internos propios de la gestión del talento.”

Por tanto me propondré demostrar con el presente trabajo de investigación, que el éxito sostenible en el tiempo, de los negocios en el área de servicios IT, depende más de factores estables como la calidad en los procesos, antes que el desempeño sobresaliente de unos pocos y que la razón por la cual, el personal clave regresa a trabajar a una empresa del mismo

rubro, es por la adaptación a buenas prácticas de negocios, más que por las condiciones excepcionales en materia de beneficios laborales.

De la hipótesis principal, se desprenden **dos posibles hipótesis alternativas:**

1°) “Los gerentes IT y líderes del área comercial, consideran que son indicadores de una exitosa gestión del desempeño, el logro por retener talentos claves, más que el hacer que regresen a trabajar a la misma empresa o sector.”

2°) “Los empleados del sector de servicios IT, del área comercial y de recursos humanos, consideran que es más importante el aporte individual al éxito en la performance de la empresa, que el aporte de las buenas prácticas en su ambiente de trabajo.”

Me propongo demostrar a lo largo del presente trabajo de investigación, en qué medida se comprueban estas hipótesis en la cultura empresarial de los últimos dos años, dentro del contexto de empresas dedicadas a los servicios informáticos. Y finalmente contrastar, la opinión de los líderes de la organización, con la perspectiva de los empleados de dichas organizaciones, para determinar si estas empresas están orientadas a una lógica de mejora de procesos o a una lógica de retención y desarrollo de talentos.

A continuación, presentaré las técnicas y herramientas de investigación, que utilicé para contrastar mis hipótesis de investigación, con la realidad de las tres empresas IT, arriba mencionadas.

8. Técnicas de Investigación utilizadas.

Las técnicas que utilicé para poder validar mis hipótesis de investigación, fueron las siguientes: entrevistas semi-estructuradas a veinte empleados con diferentes cargos, en empresas de tecnología de la información, radicadas en la ciudad de Bogotá, Colombia, las observaciones durante las entrevistas y la administración de un Test de Motivación, que incluyen preguntas similares a las de las entrevistas, para cruzar y comparar la información entre unas herramientas y otras de investigación y evaluar consistencias en las opiniones de los entrevistados, así como posibles opiniones contradictorias.

Elegí hacer las entrevistas, porque permiten recabar información variada y de una manera rápida y fácil de administrar, poco costosa, que insumen poco tiempo especialmente a los gerentes IT que fueron entrevistados; por otro lado, algunas preguntas que seleccioné para efectuar en las entrevistas, están pensadas para evaluar las razones que hacen que el personal clave se vaya de la empresa o las razones por las cuales quieren quedarse trabajando por más tiempo y permiten sondear qué aspectos priorizan más en sus actuales puestos de trabajo , así como sondear cuáles aspectos priorizan menos y por qué.

Los destinatarios de las entrevistas, fueron los siguientes: Gerentes de primera y segunda línea IT, Especialistas IT, Arquitectos de tecnología, personal de Recursos Humanos, personal de Marketing y el personal encargado de la gestión de proyectos: Program Managers y Líderes de Proyectos. Necesitaba la perspectiva tanto de los empleados en el área de tecnología y servicios, así como de los líderes IT y el personal de los sectores de Marketing y Recursos Humanos, que estuvieran más en contacto con los clientes, para cruzar estas opiniones y poder concluir luego, si la empresa en general está más orientada a los procesos o al desarrollo de su personal, a la hora de explicar el éxito de la gestión corporativa en los negocios principales de la misma.

Seleccioné por tanto, una muestra pequeña de estos perfiles, en tres empresas multinacionales de tecnología de la información, radicadas en Colombia, para dar cuenta de la forma de gestionar el talento humano, en los dos últimos años: 2013 y 2014.

9. Cronograma.

A continuación, enumeraré por orden de prioridades, las tareas a realizar para llevar a cabo el presente trabajo de investigación junto con el tiempo estimado para cada una de ellas:

1- Plan de Tesis. Tiempo estimado: 2 meses.

- a) Redactar un bosquejo del plan de Tesis.
- b) Revisión por parte del Tutor de Tesis.
- c) Firma y entrega del plan de Tesis.

2- Redacción del Marco Teórico. Tiempo estimado: 3 meses.

- a) Investigación de la bibliografía sobre Performance Management, nacional e internacional.
- b) Análisis.
- c) Redacción.
- d) Revisión.

3- Trabajo de Campo. Tiempo estimado: 4 meses.

- a) Administración de entrevistas, registro de observaciones y tests de motivación.
- b) Análisis y redacción de los datos obtenidos.

4- Redacción de conclusiones. Tiempo estimado: 2 meses.

- a) Redacción.
- b) Revisión.
- c) Impresión del trabajo corregido.

5- Confección de la Presentación de la Tesis Final. Tiempo estimado: 1 mes.

- a) Diseño.
- b) Revisión.

6- Reunión con Tutor de Tesis.

El siguiente cuadro resume el cronograma planteado:

MES											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1a	1b y 6 1c	2a	2b	2c 2d y 6	3a	3a	3b	3b	4a	4b y 6 4c	5a 5b y 6



Capítulo I.

Competencias centrales en las organizaciones. ¿Cuáles son las competencias más buscadas en las empresas de tecnología?

Definiré primeramente el concepto de **competencias laborales**, estableceré luego una clasificación de las mismas y su cristalización en **el diccionario de competencias**, para pasar a explicar cómo es la **gestión del desempeño por competencias**, cómo funciona, qué características tienen sus procesos, qué objetivos persigue la gestión por competencias y finalmente, proporcionaré ejemplos de manuales de competencias laborales, destacando aquellas competencias que más buscan en las grandes empresas de tecnología para su personal y garantizar el éxito de su negocio.

1. Definición de Competencias Laborales.

Las competencias laborales hacen referencia a comportamientos generados por diversos aspectos de la personalidad del empleado, que lo conducen a un desempeño acorde o exitoso en su puesto de trabajo.¹

Hay autores que consideran por separado las competencias asociadas a conductas o comportamientos, de los conocimientos técnicos que puede poseer el empleado o que éste puede desarrollar. Sin embargo, a la hora de implementar un programa de evaluación de desempeño, es necesario evaluar tanto los conocimientos técnicos de la persona, como sus comportamientos y actitudes, empezando siempre por evaluar las capacidades o conocimientos que posee la persona, siguiendo luego con la evaluación de los comportamientos observables que le permitan inferir al evaluador, el grado de desarrollo de las competencias que el empleado ha alcanzado en el desempeño de su puesto.

¹ Martha A., Alles: **Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°**, Cap. 2, "Desempeño por Competencias", Ed. Granica, 2013, pp. 84.-



Lo recomendable entonces, es tener bien definido qué se entiende por competencias laborales, incluyendo los aspectos comportamentales, que sean observables y medibles.

Para aclarar este primer punto sobre la definición de competencias laborales, proporciono a continuación una breve lista de ejemplos, por un lado cuáles serían ejemplos de conocimientos o capacidades cognitivas, y por otro lado, cuáles serían ejemplos de competencias laborales que se infieren de comportamientos observables:

- **Conocimientos:** son ejemplo de conocimientos esenciales para un puesto de trabajo: conocimientos o estudios en informática, conocimientos en contabilidad, en impuestos, en estadística, en un lenguaje de programación, en un idioma (inglés, francés, portugués, etc.), entre otros ejemplos.
- **Competencias laborales:** son ejemplos de competencias laborales basadas en comportamientos: capacidad para la iniciativa, flexibilidad a los cambios, orientación a resultados, orientación al cliente, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de síntesis, comunicación asertiva, entre otros ejemplos.

Las competencias laborales se subdividen en **grados de complejidad** que implican diferentes niveles de desarrollo alcanzado, dentro de cada competencia en particular. Por lo tanto, los puestos de trabajo pueden demandar para su desempeño exitoso, el desarrollo de una misma competencia laboral en diferentes grados. Por ejemplo, la competencia *orientación al cliente*, puede ser requerida en un grado básico o inicial de desarrollo de la competencia en vendedores con poca experiencia, y ser requerida en su grado máximo de desarrollo, en puestos ejecutivos dentro del área comercial de la empresa.

Por lo general, las competencias se subdividen en cuatro grados, donde el grado A representa el grado máximo de excelencia de la competencia; el grado B que le sigue, indica que se posee la competencia en un nivel alto pero no es el máximo; el grado C indica que se posee la competencia a un nivel moderado de desarrollo y finalmente, el grado D, indica que el desarrollo de la competencia es inicial o básico, como podemos ver en el ejemplo que sigue:

Competencia laboral y su definición:² *Iniciativa:* es la predisposición a actuar proactivamente y pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

A = grado de excelencia de la competencia: capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son

² Martha Alles: *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°*, Cap. 2, "Desempeño por Competencias", Ed. Granica, 2013, pp. 89.-



evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.

B = grado alto: capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C = grado moderado: capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.

D = grado mínimo: capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y optar por una de las siguientes alternativas: a) actuar para materializarlas, o la opción b) enfrentarse inmediatamente con los problemas.

2. Diccionario de Competencias y de Comportamientos.

Las empresas que deseen aplicar **la gestión del desempeño por competencias**,³ deberán adoptar un modelo de competencias alineado estratégicamente con la organización y más específicamente con su Visión y Misión (es decir, aquello que quiere llegar a ser la empresa en su totalidad, y cómo quiere llegar a lograrlo). Ya que el modelo de competencias deberá adaptarse a las necesidades de la empresa, lo recomendable es que quienes diseñen este modelo, lo hagan a partir de una información detallada sobre las características de la organización, su planificación estratégica, aspectos de su cultura organizacional, estilos de liderazgo y toda la información actualizada que puedan recabar para su diseño y puesta en marcha.

Para tal fin, será necesario que los responsables del diseño del modelo de competencias se reúnan periódicamente a través de talleres de reflexión, con la alta Dirección de la empresa y los mandos medios.

De los talleres de reflexión resultarán dos documentos, por un lado, un **diccionario de competencias**⁴ que contendrá una clasificación de competencias, que veremos en detalle a continuación y por cada competencia se detallarán sus cuatro grados de complejidad. Por otro lado, de los talleres de reflexión resultará un segundo documento asociado al anterior,

³ Martha Alles: **Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°**, Cap. 2, "Desempeño por Competencias", Ed. Granica, 2013, pp. 83.-

⁴ Martha A., Alles: **Gestión por Competencias. El Diccionario**. Ed. Granica, 2005.-



que será el **diccionario de comportamientos**, conteniendo todos aquellos comportamientos que previamente definidos, hayan sido seleccionados por el comité evaluador en el taller, como los comportamientos que mejor describen a cada una de las competencias laborales que la empresa necesita, proporcionando al menos cinco ejemplos de cada grado por cada competencia. Cada comportamiento es un observable que permite medir el grado en el cual se presenta una competencia, volviéndola por ende objetivable, mensurable. Esta etapa de confección de los diccionarios, requiere varias reuniones con la Dirección, que se recomiendan agendar, para proporcionar una información sólida con la cual avanzar luego hacia **una descripción de puestos por competencias** más detallada.

Cabe destacar que, una correcta descripción de puestos, constituye una base sólida para calcular las compensaciones y beneficios de los empleados así como sus categorías salariales. En la descripción de puestos, cada competencia es indicada por su nombre y sus diferentes grados, tal como quedan consignados en el diccionario de competencias, así como también, los requisitos específicos del puesto: estudios formales, años de experiencia laboral, conocimientos especiales, entre otros datos.

En el diccionario de competencias, como anticipé anteriormente, quedará consignada una clasificación de las competencias en dos grandes grupos, de la siguiente manera:

- ✓ **Competencias cardinales:** son las competencias comunes a toda la organización y que deben poseer todos sus miembros, cualquiera sea el cargo jerárquico que ocupen. Se relacionan bastante con la misión, la visión y sobre todo, los valores de la organización.
- ✓ **Competencias específicas:** son competencias específicas para determinados grupos de personas y parten de un **análisis vertical por niveles jerárquicos**, y de un **análisis horizontal por función o familias de puestos**. Ambas dimensiones se combinan, para formar el grupo de competencias específicas. Recordemos además, que todas las competencias, sean cardinales o específicas, estarán subdivididas en cuatro grados bien definidos.

En el punto 1 “**Definición de Competencias Laborales**”, proporcioné un ejemplo detallado de la competencia “*iniciativa*”, con su definición y subdivisión en cuatro grados. De esta manera es como deberán ser presentadas todas las competencias, cardinales y específicas, que la empresa necesita para llevar a cabo sus procesos internos de manera exitosa, y que estarán plasmados en el diccionario de competencias.

Continuando con el mismo ejemplo sobre la competencia “*iniciativa*”, proporciono a continuación una serie de ejemplos de comportamientos asociados con dicha competencia, tal como deberán ser presentadas cada una de las competencias en el segundo documento, el diccionario de comportamientos.⁵ Este diccionario introduce dos modificaciones, respecto del diccionario de competencias, ya que agrega por un lado, un grado más para cada

⁵ Martha, A., Alles: **Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias**. Ed. Granica, 2005, pp. 92.-



competencia, un quinto grado que llamaré “grado cero” y que indica la ausencia de la competencia o bien, que dicha competencia NO está desarrollada. Por otro lado, este diccionario introduce una segunda modificación, al proporcionar varios ejemplos de comportamientos para cada grado dentro de la competencia, a fin de proporcionar distintos **indicadores** de medición de la competencia en cuestión, a saber:

Competencia laboral y su definición:⁶ *Iniciativa*: es la predisposición a actuar proactivamente y pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

Comportamientos frente a una crisis o situación inesperada (según cada grado).

A = grado de excelencia de la competencia:

- Presenta propuestas y cambios innovadores que producen una transformación importante, para su área de trabajo y optimizan los resultados de la empresa.
- Se adelanta a posibles problemas o situaciones poco definidas, que requieren de visión a futuro, y diseña estrategias innovadoras y atinadas para resolverlos.
- Detecta oportunidades de mejora para su área o para el negocio en general, utilizando su visión a largo plazo y en base a ello, elabora propuestas creativas para beneficiar a la organización.
- Promueve la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos en su equipo y en los demás miembros de la organización.

B = grado alto:

- Presenta propuestas y cambios innovadores que producen una transformación importante para su área de trabajo y optimizan los resultados de la empresa. Se adelanta a posibles problemas y situaciones poco definidas, que requieren de visión a futuro, y diseña estrategias innovadoras y atinadas para resolverlos.
- Detecta oportunidades de mejora para su área o para el negocio en general, utilizando su visión a largo plazo y en base a ello, elabora propuestas creativas para beneficiar a la organización.
- Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación.
- Promueve la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos en su equipo y en los demás miembros de la organización.

C = grado moderado:

⁶ Martha, A., Alles: **Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°**, Cap. 2, “Desempeño por Competencias”, Ed. Granica, 2013, pp. 91.-



- Actúa rápida y decididamente ante los problemas, tomando decisiones oportunas y elaborando planes para anticiparse y resolver las consecuencias negativas.
- Resuelve proactivamente los problemas que se le presentan, buscando e integrando la información necesaria para optar por la mejor alternativa.
- Aporta ideas o sugerencias que contribuyen a mejorar los procesos y a cumplir con los objetivos del área.
- Anticipa problemas a corto plazo, y plantea soluciones alternativas.

D = grado mínimo:

- Lleva a cabo las acciones planeadas con anticipación, realizando los ajustes requeridos al momento de la implementación.
- Propone nuevas formas de trabajo que se adaptan a las nuevas situaciones del entorno.
- Enfrenta los problemas cuando se le presentan.
- Reconoce las oportunidades cuando se presentan, y actúa de manera de sacar provecho para su área.

0 = grado nulo, que indica que la competencia NO está desarrollada:

- No propone cambios innovadores para su trabajo y su área en general.
- Le cuesta anticiparse a posibles oportunidades o problemas que se podrían presentar en el futuro; tiene baja capacidad preventiva.
- No se preocupa por buscar oportunidades de mejora.
- Aporta soluciones estándar para cualquier tipo de problema, sin tener en cuenta las particularidades de cada caso.

3. Implementación del sistema de gestión del desempeño por competencias.

Una vez que tenemos definidas y clasificadas las competencias laborales y su apertura en grados, así como los ejemplos de comportamientos que mejor las describan y particularicen, sirviendo de indicadores con los cuáles medir dichas competencias, el siguiente paso será la asignación de competencias al puesto de trabajo. A continuación, definiré el concepto de **“gestión del desempeño por competencias”** desde diferentes autores, explicitaré cuáles son los objetivos y principios que presenta un sistema de estas características y finalmente, estableceré los pasos de implementación de un sistema de gestión del desempeño por competencias, en el cual detallaré entre otros aspectos, el proceso de **evaluación del desempeño por competencias**.



Javier Fernández López (2009)⁷, nos aporta una definición muy completa del concepto de gestión del desempeño por competencias, diciendo que: *“es el proceso que mide la aportación de un empleado a la empresa y permite potenciar sus fortalezas y conocer sus necesidades, impulsando su crecimiento profesional.”*

La gestión del desempeño por competencias, considero que es un concepto clave para entender todo mi trabajo de Tesis, ya que me ha interesado investigar, cómo miden las empresas IT el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad y al negocio sostenible en el tiempo.

Por lo tanto, retomaré este concepto principal en varios puntos del desarrollo del presente trabajo escrito.

El autor arriba citado, asocia la gestión del desempeño con los principios de la Dirección por Objetivos (APO), tema que desarrollaré más adelante, al mencionar los métodos con que se pueden analizar los resultados de una evaluación de desempeño. La comparación que hace el autor se debe a que la Dirección por Objetivos está claramente orientada, como su nombre lo indica, a la consecución de resultados, que debieron ser previamente definidos como objetivos a cumplir en cada sector de la empresa. El planteamiento de base que nos aporta el autor, parte de la premisa que las personas se sienten más motivadas trabajando, cuando saben lo que se espera de ellas, al tener bien claros los objetivos que deberán cumplir si quieren tener éxito en su trabajo. Estos objetivos deben ser medibles y objetivables, por tanto el autor nos aclara lo siguiente:

- 1. Hasta que no se sepa claramente a dónde se quiere llegar, no es posible alcanzar la estrategia propuesta para el sector.**
- 2. Cuánto más clara sea la idea de lo que hay que alcanzar, habrá mayores posibilidades de tener éxito.**
- 3. Lo importante es dejarle en claro al empleado no tanto lo que debe hacer, sino lo que se espera de él en materia de resultados.**
- 4. No es válida la evaluación de los resultados, sino se comparan con los objetivos previamente definidos.**
- 5. El objetivo de la dirección consiste en anticiparse a los resultados esperados.**

Los principios que persigue un sistema de gestión del desempeño por competencias, son los siguientes:

⁷ Javier, Fernández López: **People Excellence. Coaching, Desempeño, Competencias y Talento**. Cap. 7, *“Gestión por Competencias y Evaluación de Desempeño”*. Ed. Prentice-Hall, 2009, pp. 106-108.-



- ✓ Explicitar los objetivos de la organización;
- ✓ Comprometer a los empleados con el logro de objetivos organizacionales, alineados con los objetivos personales;
- ✓ Evaluar objetivamente las contribuciones individuales y de equipos de trabajo;
- ✓ Mantener una comunicación permanente entre el supervisor y el empleado, para hacer un seguimiento de los avances en el desempeño de éste, para cumplir con los objetivos fijados;
- ✓ Recompensar a los empleados con buen desempeño como reconocimiento de sus méritos y orientar el desarrollo profesional de los mismos.

A continuación, pasaré a enumerar los siguientes pasos en la aplicación de un sistema integral de gestión del desempeño por competencias, que involucra procesos de Recursos Humanos, tales como la selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño por competencias, tal como se detallan a continuación:

- ✓ Definir la Visión, Misión y Valores de la organización y brindar esa información actualizada a los responsables de la implementación de la gestión por competencias.
- ✓ Definir y seleccionar las competencias con las que se comparará el desempeño de cada empleado, su clasificación en cardinales y específicas y su apertura en grados.
- ✓ Confeccionar los diccionarios de competencias y de comportamientos.
- ✓ Asignación de las competencias a los puestos de trabajo, precisando el grado de desarrollo que requiere la competencia para desempeñarse según lo esperado por la organización.
- ✓ Diagnosticar tras las evaluaciones de desempeño durante el año, la brecha existente entre las competencias establecidas en el diccionario y asignadas a cada puesto, con las competencias que los empleados tienen desarrolladas o en vías de desarrollo.
- ✓ Diseñar los procesos de Recursos Humanos según el modelo de competencias que la organización haya adoptado previamente.

Con el fin de implementar el modelo de gestión por competencias, debemos seguir los pasos anteriormente especificados, y seleccionar para trabajar en la organización, sólo aquellas personas que posean las competencias requeridas para cada puesto y en el grado que el puesto requiere que posean cada competencia. Por tanto, la etapa de diagnóstico de las brechas existentes entre el nivel de desarrollo de las competencias requeridas para cada puesto, y el estado actual de competencias que presentan los empleados según su desempeño, es fundamental a la hora de establecer los criterios con los cuáles se seleccionará el personal que se requiere para cada puesto a ocupar. Estos criterios que sirven al proceso de selección se pueden documentar y utilizar luego en otros procesos de Recursos Humanos, tales como la capacitación del personal, observando por ejemplo, que las brechas existentes entre el desempeño esperado y el actual, pueden estar indicando a Recursos Humanos cuáles son las necesidades de capacitación que los futuros programas de capacitación deberán cubrir durante el año siguiente. De la misma manera y siguiendo en el mismo sentido, las



evaluaciones de desempeño y los planes de carrera orientados al desarrollo profesional de los empleados, deberán estar diseñados según el modelo de competencias, para diagnosticar en primer lugar, las brechas entre lo requerido y lo que realmente posee cada empleado, y en segundo lugar, promover a los empleados que hayan superado el grado máximo de las competencias requeridas para su puesto actual, o capacitar a los empleados que aún necesiten desarrollar las competencias requeridas para desempeñar correctamente, las funciones de su puesto de trabajo.

En la **evaluación de desempeño por competencias**,⁸ acorde al modelo de gestión especificado anteriormente, las competencias se establecen de manera general para toda la organización, pasando luego a establecer aquellas competencias relacionadas con cada puesto o categoría de puestos, en sus diferentes grados. Cada empleado sólo será evaluado, según las competencias que se relacionan con su puesto y las que son generales o cardinales para toda la organización. Las competencias a evaluar, deberán estar presentadas en una escala según sus diferentes grados, para asociarlas luego, con los comportamientos observables en el desempeño del empleado, de una manera más objetiva.

Cabe aclarar además, que dado que las competencias fueron previamente definidas para cada puesto con independencia de las personas que ocupan dicho puesto, esto garantiza objetividad en el proceso de evaluación del desempeño por competencias. De esta manera, la persona evaluada no debería tomar los resultados de la evaluación, como una evaluación de su persona, sino como resultado del grado de ajuste de la persona-puesto, ya que la evaluación sólo se limita a evaluar lo requerido por las funciones del puesto asignado y no a la persona en su totalidad.

El proceso correlativo a una evaluación de desempeño por competencias, implica otro proceso también diseñado según el modelo de competencias: **la descripción de puestos según las competencias**, proceso que explicaré más adelante al hablar de los propósitos que puede perseguir, un programa de evaluación. Si los puestos están correctamente relacionados a las competencias del diccionario establecido para toda la organización, discriminando las diferentes competencias y sus grados, según cada puesto y familia de puestos, se podrá proceder entonces a la evaluación del desempeño por competencias, que permitirá luego comparar el desempeño del empleado con el descriptivo del puesto por competencias.

Detallaré a continuación, los pasos para implementar una evaluación de desempeño por competencias, basándonos siempre en el análisis de **comportamientos observables**:

1. La evaluación de desempeño por competencias tiene en cuenta sólo los comportamientos observables del empleado durante el año calendario, coincidente

⁸ Martha A., Alles: **Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°**, Cap. 2, "Desempeño por Competencias", Ed. Granica, 2013, pp. 98.-



- siempre con **el periodo evaluado**, nunca con un periodo posterior a la fecha de la evaluación, ya que estaríamos aplicando una evaluación de potencial⁹ y no de desempeño. Al final de este apartado, haré una diferenciación entre la evaluación de desempeño y la evaluación de potencial, que puede complementar a la anterior.
2. Una vez que los comportamientos de la persona hayan sido identificados por su evaluador, el mismo deberá ponerlos en relación con las competencias, pertenecientes al puesto actual que ocupa el empleado. Para ello, es necesario dividir un comportamiento en partes y establecer a qué competencias están ejemplificando cada una de las esas partes del comportamiento total de la persona.
 3. Paso seguido, una vez que el evaluador haya podido inferir las competencias del empleado de sus comportamientos observables, deberá avanzar en el análisis y determinar en qué grado de desarrollo de cada competencia se encuentra el empleado al momento de la evaluación.¹⁰
 4. Finalmente, un paso más resta agregar en el análisis de los comportamientos observables del empleado: **la ponderación de la frecuencia de esos comportamientos**.¹¹ El evaluador debe analizar con qué frecuencia se presentan los comportamientos que se relacionan con las competencias a evaluar, para ajustar mejor el grado de desarrollo de las mismas, pudiendo utilizar un método de cálculo: **el método de corrección descendente**, que se describe a continuación.

El método de corrección descendente, sirve para ponderar la frecuencia con que se presentan comportamientos observables en el empleado, que se asocian a determinado grado de las competencias a evaluar, es decir, de las competencias que se requieren para el puesto que aquél ocupa actualmente en la organización. Lo que el evaluador debe observar es si cada comportamiento se presenta:

- **Siempre: equivale al 100% y al grado A** e implica que el evaluado manifiesta siempre el comportamiento tal como se describe en el grado de la competencia que haya previamente seleccionado el evaluador, según el diccionario de comportamientos de la organización.

⁹ **Definición de Evaluación de Potencial:** “La evaluación de potencial no se trata de un “psicotécnico futuroológico o adivinatorio”, sino de un proceso integrado de observación del talento de las personas en referencia a un determinado perfil de competencias seleccionados, en el marco de un determinado contexto organizacional y personal, para hacer inferencias probabilísticas de cuánto más pueden dar estas personas en relación a los objetivos de la organización.” Para mayor información, se recomienda al lector remitirse al siguiente artículo: **Liliana Martínez y Sandra Sáez: “Evaluación del Potencial del Capital Humano. Una herramienta estratégica”.** ADEN Business School, 2012.-

link: <http://adenbusinessschool.blogspot.com/2012/08/evaluacion-del-potencial-del-capital.html>

¹⁰ **Martha A., Alles: Desempeño por competencias. Evaluación de 360°**, Cap. 3: “Cómo analizar comportamientos”, Ed. Granica, 2013, pp. 111-112.-

¹¹ **Martha A., Alles: Desempeño por competencias. Evaluación de 360°**, Cap. 4: “La frecuencia en los comportamientos”, Ed. Granica, 2013, pp. 134-135.-



- **Frecuentemente: equivale al 75% y al grado B** e implica que el evaluado manifiesta el comportamiento correspondiente al grado seleccionado por el evaluador, en la mayoría de los casos.
- **La mitad del tiempo: equivale al 50% y al grado C** e implica que el evaluado manifiesta el comportamiento asociado al grado seleccionado por su evaluador, en la mitad las ocasiones y no siempre invariablemente.
- **Ocasionalmente: equivale al 25% y al grado D** e implica que el evaluado manifiesta sólo en algunas ocasiones o en pocas, el comportamiento correspondiente al grado de la competencia que su evaluador previamente seleccionó.
- **Nunca: equivale al 0% y a una competencia No desarrollada.**

El evaluador deberá llenar una planilla de evaluación para ponderar la frecuencia de los comportamientos, y repetir este análisis por cada competencia a evaluar.

Como anticipé anteriormente en los pasos para implementar la evaluación de desempeño, haré una diferenciación conceptual entre la evaluación de desempeño y la evaluación de potencial, ya que se trata de dos herramientas del área de Desarrollo en Recursos Humanos, bien diferentes y complementarias. Tomaré para tal fin, a los autores Luis Pérez van Morlegan y Juan Carlos Ayala (2012)¹², quienes distinguen claramente estos conceptos, de la siguiente manera:

- ✓ **Evaluación de Desempeño:** *“Por Evaluación de Desempeño se debe entender aquella herramienta de Desarrollo de Recursos Humanos que permite comparar el rendimiento efectivo de una persona en un puesto versus el previsto para ese puesto en un periodo determinado.”*
- ✓ **Evaluación de Potencial (EP):** los autores aclaran que la evaluación de desempeño se efectúa sobre los comportamientos observables ya acaecidos en el periodo inmediatamente anterior a la evaluación de desempeño anual, mientras que la evaluación de potencial por el contrario, *“trabaja sobre hipótesis de comportamientos de la persona a evaluar. Es decir, no sobre conductas ya sucedidas sino sobre conductas que “presumiblemente” el evaluado adoptaría ante circunstancias aún no acaecidas. (...) Asimismo, la EP procura determinar, en primer lugar, cuántos y cuáles de los actuales agentes de la organización, tienen Alto Potencial de Desarrollo, es decir, muchas posibilidades de tener una gestión exitosa en el futuro, por poseer las competencias que la organización requerirá de su personal.”* De manera que **un alto potencial de desarrollo**, debe presentar características particulares que lo definan como tal, concepto que los autores definen de la siguiente manera: *“(...) para tener un alto potencial de desarrollo el sujeto debe poseer las competencias que la empresa requiera y, además, su proyecto laboral profesional debe necesariamente incluir la*

¹² Luis, Pérez van Morlegan; Juan C., Ayala et. Cols.: *La Gestión Moderna en Recursos Humanos*. Cap. 14, “Evaluación de Desempeño y Evaluación de Potencial”, Ed. Eudeba, 2012, pp. 412, 423-424, 428.-



expectativa de continuar y desarrollarse en esa empresa, en cargos y niveles a los que la empresa desea encaminar la carrera del evaluado.”

Hasta aquí, he presentado el funcionamiento de un sistema de gestión del desempeño por competencias. Veremos a continuación, cuáles son las competencias más buscadas en las empresas de tecnología de Colombia.

4. Las competencias más buscadas en los perfiles laborales IT.

Para responder a la pregunta “¿cuáles son las competencias más buscadas en las empresas de tecnología de Colombia?”, tomaré la palabra de quienes respondieron a mi entrevista de investigación, a la que el lector podrá acceder para mayor información, consultando el **Anexo I**.¹³

Analizando las respuestas obtenidas por los entrevistados a las preguntas 6 y 7, durante los años 2013 y 2014 en empresas de tecnología de la ciudad de Bogotá, Colombia, puedo inferir que las competencias laborales más buscadas para trabajar en estas empresas son:

- Conocimientos técnicos, en primer lugar.
- Capacidad de relacionamiento.
- Experiencia en empresas globales.
- Nivel de estudios universitarios, entre otros conocimientos.
- Disponibilidad para trabajar y capacidad para trabajar bajo presión.

La respuesta a la pregunta 6 que dice: **¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?**

Una de las respuestas enfatizó la importancia de los conocimientos técnicos:

“Nivel de conocimiento tecnológico, paciencia, trabajo bajo presión y facultad para generar un grupo de trabajo, ya que la profesión IT es una profesión muy demandante y se necesita

¹³ Para mayor información, recomiendo al lector consultar el **Anexo I** del presente trabajo de Tesis, y ampliar la información obtenida de los diferentes empleados y gerentes entrevistados en empresas de tecnología, pp. 158.-



un grupo para poder llevar altas cargas de horario y horas extra, para tareas que están pues por fuera de lo rutinario.” (Gerente de Servicios IT).

La pregunta 7, es la siguiente: **Según su respuesta a la pregunta anterior, ¿considera usted que esos aspectos del perfil laboral están alineados con la estrategia de negocio de la empresa? Por favor desarrolle su respuesta.**

Una de las respuestas que recibí fue la siguiente, en la que enfatiza la importancia de los conocimientos técnicos que posean los candidatos al momento de ingresar a trabajar en la empresa:

“Sí, considero que sí, es fundamental para una empresa de tecnología y más ahora, es fundamental el conocimiento técnico, que puedan tener los recursos, y que ese conocimiento pueda ser aplicado a los servicios con los clientes, y que les haríamos ahorrar por otra parte, un costo bastante grande a los clientes. Para no disminuir su calidad de servicio, es relevante ahora el conocimiento técnico que posea la gente y las certificaciones que hayan alcanzado durante el año.” (Líder Técnico de Proyectos).

A continuación, resumiré el Capítulo I, exponiendo en el siguiente cuadro, los conceptos claves desarrollados hasta el momento:

Definición de Competencia Laboral: hacen referencia a comportamientos generados por diversos aspectos de la personalidad del empleado, que lo conducen a un desempeño acorde o exitoso en su puesto de trabajo.

Las competencias laborales se subdividen en **grados de complejidad** que implican diferentes niveles de desarrollo alcanzado, dentro de cada competencia en particular.

De los Talleres de reflexión con la alta Dirección, surgen dos manuales: el diccionario de competencias, con su apertura en grados y el diccionario de comportamientos asociados a dichas competencias y sus respectivos grados.

Las competencias pueden ser: **cardinales** (generales para toda la organización), y **específicas** (que se establecen por niveles jerárquicos y áreas funcionales).

La gestión del desempeño por competencias: *“es el proceso que mide la aportación de un empleado a la empresa y permite potenciar sus fortalezas y conocer sus necesidades, impulsando su crecimiento profesional.”*

En la **evaluación de desempeño por competencias**, acorde al modelo de gestión del desempeño por competencias, las competencias se establecen de manera general para toda la organización, pasando luego a establecer aquellas competencias relacionadas con cada puesto o categoría de puestos, en sus diferentes grados. Cada empleado sólo será evaluado, según las competencias que se relacionan con su puesto y las que son generales o cardinales para toda la organización.

La evaluación de potencial *“trabaja sobre hipótesis de comportamientos de la persona a evaluar. Es decir, no sobre conductas ya sucedidas sino sobre conductas que “presumiblemente” el evaluado adoptaría ante circunstancias aún no acaecidas...”*

Capítulo II.

Etapas del Proceso de Evaluación de Desempeño.

Los programas de evaluación de desempeño en las organizaciones, se realizan por lo general en dos momentos claves del año: a mitad de año y al finalizar el mismo. Por lo general, la eficiencia en los programas de evaluación del desempeño, requiere de una correcta y previa definición de los objetivos tanto individuales como específicos del puesto que ocupa la persona, ya que ambos objetivos deberán estar a su vez, alineados con los objetivos más generales que involucran a toda la empresa como un todo. Si dichos objetivos no están claramente alineados, todo el proceso de evaluación podría ser un desperdicio de tiempo y dinero para la organización, ya que como veremos más adelante, una de las etapas el programa de evaluación, es la medición de sus resultados y el impacto económico que tienen para el negocio de la compañía, la mejora en el desempeño del personal.

La **evaluación de desempeño** puede definirse como el proceso que lleva a cabo un supervisor una o dos veces al año, que tiene como destinatario a un empleado subordinado a aquel y cuyo objetivo es lograr que el empleado conozca cuáles son sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño que se espera de él (Bohlander, G. *et cols.*, 2010).¹⁴

Los autores arriba mencionados, definen además el concepto de **“administración del desempeño”** y explican que el mismo es un proceso a través del cual se crea todo un ambiente de trabajo destinado a potenciar al máximo las capacidades de sus empleados y comienza por la definición del puesto de trabajo. (Bohlander, G. *et cols.*, 2009). En este segundo concepto, existe una diferencia con el anterior y radica en crear todo un ambiente de evaluación del desempeño destinado a aprovechar el mayor porcentaje del capital humano que trabaja en la empresa, por tal motivo, me atrevo a considerar este segundo concepto más exhaustivo que el anterior y más enfocado en la importancia de diseñar procesos internos más eficaces, con el fin de crear ese ambiente de continua evaluación, mejora y medición del rendimiento de cada empleado, partiendo de definiciones claras y detalladas sobre cada puesto, ya que si el puesto no está correctamente definido, el empleado por consiguiente, no podrá desplegar sus capacidades al máximo si las exigencias del puesto no lo requieren. En caso que la persona tenga las capacidades claves que necesita la empresa para su negocio, pero no se encuentra ocupando un puesto que le exija el despliegue de dichas capacidades, nos encontramos con la situación tan común en las empresas de desaprovechar e incluso desconocer, el capital

¹⁴ George, Bohlander; Scott, Snell: **Administración de Recursos Humanos**. Cap. 8, “Evaluación y mejora del desempeño”, Ed. Cengage Learning, 14ª ed., 2010, pp. 348.-

humano contratado en la empresa. Crear por tanto, un ambiente de evaluación de desempeño, es crear una cultura donde lo que se valoran, son los procesos correctamente diseñados, para aprovechar al máximo el capital humano y permitirle su progreso.

Todo programa de evaluación del desempeño, debe ser considerado en su totalidad, como una metodología de trabajo, un proceso por etapas, donde cada etapa debe ser planificada y definida antes de pensar en la implementación del mismo. La evaluación de desempeño es una metodología de recursos humanos que debe contar con un encuadre preestablecido, estando el mismo constituido por elementos de la cultura organizacional, y que con cada comienzo de año, debe ser definido nuevamente para lograr una adaptación a los cambios imperantes en la organización.

1. La planificación estratégica del programa de evaluación.

Avanzaré con la primera etapa dentro del programa de evaluación de desempeño, que es la **planificación estratégica de la evaluación de desempeño**. Cabe preguntarse en esta primera etapa de planificación:

- 1- ¿Cuáles serán los objetivos del programa de evaluación y de qué manera serán comunicados a la empresa, para lograr el máximo compromiso de su gente con la definición de esta metodología de trabajo?
- 2- ¿Qué propósitos deberá perseguir el programa de evaluación, que sea entendido no sólo por los evaluadores sino también, por los evaluados? Veremos que los propósitos del programa de evaluación pueden ser de dos tipos y que los mismos arrojan luz sobre las expectativas que tienen los empleados respecto al manejo que se hará de los resultados obtenidos tras la evaluación de desempeño.
- 3- Y finalmente, ¿cuáles serán los factores con los cuáles se comparará el desempeño de cada empleado durante la evaluación? Es decir, ¿Cuáles serán aquellas **competencias** que mejor definen la cultura empresarial y que la empresa necesita evaluar dadas las características de su estrategia de negocios y el perfil laboral que prioriza para trabajar?

Muchos programas de evaluación pueden estar orientados a alcanzar **objetivos a corto plazo**, otros pueden estar orientados hacia **objetivos a largo plazo**. El problema de la ineficacia con que algunas empresas llevan a cabo dichos programas, no radica tanto en el plazo de los objetivos como de su contenido. El problema más grande que enfrentan las empresas en relación a dichos programas, está en el enfoque que le dan a los mismos: ¿los programas de evaluación del desempeño están enfocados al logro personal o a la mejora en el rendimiento de todo un equipo de trabajo?



La respuesta correcta sería en este caso, que depende nuevamente de cómo estén definidos los puestos dentro del área, ya que si el área de trabajo está integrada por puestos cuya misión y funciones las puede llevar a cabo una sola persona, el enfoque hacia el logro personal sería el correcto. Caso contrario, si el área de trabajo está integrada por puestos de trabajo que requieren de una continua interacción del personal y existen puestos con funciones interdependientes entre sí y con otras áreas de trabajo, el enfoque de un programa de evaluación no debería ser la persona en particular, sino el equipo en su totalidad.

Ahora bien, es preciso definir el enfoque y propósito que perseguirá el programa de evaluación en toda la empresa. El enfoque puede ser individual o de equipo y **el propósito del programa puede ser administrativo o de desarrollo.**¹⁵ Los autores Bohlander y Snell (2010), consideran que **los propósitos administrativos** son aquellos que toman los resultados de una evaluación de desempeño como base para calcular **la compensación** y podríamos decir también, los **beneficios**. Establecer el salario como recompensa de desempeño y rendimiento alcanzado por el empleado durante el año, es una práctica común en Recursos Humanos, que debe formar parte de un programa de evaluación cuidadoso y efectivo, ya que se pueden incurrir en prácticas discriminatorias si no se aplica dicho programa con ecuanimidad. Para tal fin, una de las formas de asegurar la efectividad del programa, es asegurando también, la confidencialidad de los resultados obtenidos y documentando bien dichos resultados, agregándolos a la hoja de vida del empleado evaluado. Los resultados de la evaluación pueden formar parte de procesos decisorios de recursos humanos y de los supervisores o gerentes de cada área, a la hora de promover, transferir o en el peor de los casos, despedir al personal evaluado. Otro propósito administrativo es el de validar los resultados de las evaluaciones del último año, con los planes de selección por competencias o planes de sucesión y retención del personal clave, que de otro modo, no podría ser claramente identificado dentro de una compañía. Finalmente, los resultados de las evaluaciones, contribuyen a determinar cuáles son las necesidades de capacitación en cada área, de manera de poder implementar programas de capacitación con mayor eficacia en el año siguiente.

Es interesante al respecto de las compensaciones y beneficios, el enfoque que el autor Carlos Alberto Gil Ravelo (2010) sostiene, cuando define una política de retribuciones, que se traducirá en beneficios y compensaciones, de la siguiente manera: *“La empresa retribuirá a sus empleados, respetando las disposiciones de dichas funciones legales y regulaciones vigentes, según criterios que reconozcan las diferentes funciones y responsabilidades, así como los diferentes niveles de desempeño”.*¹⁶ Y aclara que *“dentro de sus posibilidades económico financieras, aspira a sostener un nivel de competitividad salarial, en el conjunto*

¹⁵ George, Bohlander; Scott, Snell: **Administración de Recursos Humanos**. Cap. 8, *“Evaluación y mejora del desempeño”*, Ed. Cengage Learning, 14ª ed., 2010, pp. 350.-

¹⁶ Carlos, A., Gil Ravelo: **La retribución justa: un enfoque estratégico de la administración de las remuneraciones**. Cap. 3, *“Los condicionantes de las remuneraciones”*, 1ª ed., Ed. El autor, 2010, pp. 60.-

del mercado laboral, que le permita atraer y retener a las personas necesarias para el desarrollo y ejecución exitosa de su estrategia de negocios.”

Queda claro entonces, que tanto la evaluación de desempeño como sus formas de retribución, deben estar alineadas estratégicamente con las metas de toda la organización, contribuyendo a su ejecución exitosa.

Los autores Bohlander y Snell (2010)¹⁷, al respecto nos explican en qué consiste por ejemplo, un plan de retribuciones por desempeño, aplicando planes de incentivos, pudiendo ser de varios tipos:

- **planes individuales:** trabajo a destajo, bonos, pago por méritos, incentivos de ventas, compensación ejecutiva, entre otros ejemplos.
- **planes grupales:** compensación por equipos de trabajo, mejora en la productividad mediante la participación, entre otros ejemplos.
- **planes empresariales:** participación en utilidades de la empresa, compra de acciones, entre otros ejemplos.

Estos planes de incentivos o planes de compensación y beneficios, presentan algunas ventajas, tales como:

- ✓ concentran los esfuerzos de los empleados en objetivos o metas específicas, actuando de motivadores.
- ✓ Los planes de incentivos son costos variables que dependen del desempeño del empleado. Un **pago variable**, es un pago vinculado a una medida de rendimiento individual, por equipo o a nivel organizacional.
- ✓ La compensación por incentivos, se vincula directamente a los objetivos de desempeño según cada sector de la empresa, y según los diferentes puestos de trabajo, de manera que se aplicarán las compensaciones y beneficios si se alcanzan los objetivos de desempeño esperado, o de lo contrario, se retienen.
- ✓ Fomentan el trabajo en equipo cuando se aplican a todo el equipo y no de manera individual.
- ✓ Son una forma de distribuir las ganancias entre aquellos empleados con alto rendimiento, como reconocimiento de sus méritos alcanzados.
- ✓ Finalmente, los incentivos son un medio para atraer y retener personal clave en la empresa. Veremos más adelante, que es importante coordinar las acciones de Recursos Humanos, tanto de evaluaciones de desempeño, como de planes de compensaciones y beneficios, así como los criterios de selección y retención del personal clave que la empresa necesita para el éxito de su negocio.

¹⁷ **George, Bohlander; Scott, Snell: Administración de Recursos Humanos.** Cap. 10, *“Pago por desempeño. Recompensas para incentivar.”*, Ed. Cengage Learning, 14ª ed., 2010, pp. 436-441.-



Los autores también destacan **los propósitos de desarrollo** que pueden tener los programas de evaluación por desempeño, ya que los resultados de las evaluaciones pueden brindar información tanto a los empleados como a los superiores, acerca de las fortalezas y debilidades de cada empleado, cotejar si ha alcanzado los objetivos asignados por su superior, así como el nivel de desarrollo alcanzado en cada una de las competencias en las que el desempeño del empleado fue evaluado. Las competencias a evaluar dependen del manual de competencia que previamente Recursos Humanos y cada departamento de la empresa, hayan predeterminado como las más críticas, para llevar a cabo las funciones de cada puesto y en cada área. Cada empresa ajusta el manual de competencias a su medida y pondera el valor de cada una de ellas, de manera diferente, según sus necesidades de negocio y según las necesidades de cada área. Otro propósito de desarrollo que los autores señalan, es el de servir al Gerente de cada área como base para mejorar el comportamiento de sus empleados, ya que el programa de evaluación cumple la función de brindar retroalimentaciones sobre el desempeño esperado y el observado, con el empleado, mejorando la comunicación entre los empleados y sus líderes e identificando las necesidades de capacitación. Estos programas sirven además, para afianzar los objetivos o modificarlos a tiempo y guiar el plan de desarrollo de carrera de cada empleado, o eliminar aquellos que no estén correctamente alineados con las metas de la organización. Si se integra bien el programa de evaluación con **la descripción de puestos y el proceso de definición del plan de carrera**, toda la información obtenida podrá ser utilizada luego para lograr un mayor ajuste persona-puesto-tarea.

Es importante aclarar, antes de proseguir con el desarrollo de este punto, qué se entiende por “plan de carrera” y qué se entiende, por “descripción de puestos”, ya que se trata de procesos diferentes que deben combinarse o alinearse estratégicamente con la organización.

Es importante que haya una exhaustiva descripción de puestos y podría decir mejor, una descripción de puestos por competencias, para poder lograr el ajuste persona-puesto-tarea.

Respecto del análisis y descripción de puestos, que aclaro, debe ser previo a la implementación de un programa de evaluación de desempeño, el autor Carlos A. Gil Ravelo (2010)¹⁸, nos los describe de la siguiente manera: *“Para que las descripciones de puestos cumplan con su cometido debe contarse con un sistema informático de gestión de Personal que posibilite la actualización permanente de las descripciones y la asignación de esta función al nivel jerárquico más inmediato al puesto a describir. Idealmente, la actualización debería estar a cargo del propio ocupante del puesto, lo cual, en el caso de los puestos técnicos y/o administrativos con estaciones de trabajo propias no es demasiado difícil de implementar.”* El autor además nos remarca, que es importante que este proceso de descripción de puestos, esté alineado con los procesos de **selección de personal clave**, la evaluación de desempeño y podríamos agregar también, el diseño de plan de carrera, que detallaré más adelante. El autor enfatiza esta interrelación entre los procesos mencionados, de la siguiente manera: *“Por otra*

¹⁸ Carlos, A., Gil Ravelo: **La retribución justa: un enfoque estratégico de la administración de las remuneraciones.** Cap. 5, *“La implantación de un sistema de remuneraciones”*, Ed. El autor, 2010, pp. 73-77.-



parte, siendo una tarea que, para su implementación inicial, requiere una importante asignación de tiempo, es importante que sea planificada y diseñada para satisfacer no sólo los requerimientos de la administración de Remuneraciones sino también para la Selección de Personal y la Evaluación de Desempeño”.

Por su parte, los autores Bohlander y Snell (2008),¹⁹ explican el proceso de descripción de puestos, como un proceso que conlleva tres momentos: 1) definir cuál será el título del puesto; 2) establecer una sección de identificación del puesto, en un manual de descripción de puestos; 3) establecer finalmente, otra sección para determinar los deberes u obligaciones del puesto en cuestión. Este proceso descriptivo, debe abarcar todos los puestos claves de la organización, en todas sus áreas funcionales y departamentales. El manual que resulte de la descripción de puestos, deberá tener bien identificados los puestos y sus familias o categorías de puestos.

En relación al proceso de diseño de un **plan de carrera**, los autores Luis Pérez van Morlegan y Juan Carlos Ayala (2012)²⁰, aclaran que no se trata solamente de un plan de acciones de Recursos Humanos encaminadas a satisfacer las necesidades de la organización, que mediante el establecimiento de metas de desarrollo profesional, el empleado sepa qué se espera de él en la empresa, en el futuro. Un plan de carrera, es algo más complejo y lo aclaran de la siguiente manera: *“Pero un plan de carrera es algo más, dado que toda gestión integrada de recursos humanos exige contar con una planificación estratégica de la movilidad de sus empleados donde las necesidades de la organización se vinculan con las necesidades de carrera de la persona, de tal manera que confluyan la efectividad y la satisfacción personal de los empleados con el logro de los objetivos de la organización. Por todo ello es necesario sostener que un plan de carrera no es sistemáticamente una serie de acciones sino que se trata de un programa dinámico por el cual se ajustan, tantas veces sea necesario, las necesidades de la organización con las de los empleados.”*

A modo de resumen de las características de los dos tipos de propósitos que pueden perseguir los programas de evaluación, proporciono la siguiente tabla:²¹

Propósitos de Desarrollo	Propósitos Administrativos
Proporcionar retroalimentación del desempeño.	Documentar las decisiones del personal

¹⁹ George, Bohlander; Scott, Snell: **Administración de Recursos Humanos**. Cap. 4, *“Análisis de puestos, participación de los empleados y horarios de trabajo flexibles”*. Ed. Cengage Learning, 14ª Ed. 2008, pp. 151.-

²⁰ Luis, Pérez van Morlegan; Juan, C., Ayala et. Cols.: **La Gestión Moderna en Recursos Humanos**. Cap. 13, *“Desarrollo de Carreras”*, Ed. Eudeba, 2012, pp. 381.-

²¹ George, Bohlander; Scott, Snell: **Administración de Recursos Humanos**, Cap. 8, *“Evaluación y mejora del desempeño”*, Ed. Cengage Learning, 14a ed., 2008, pp. 349.-

Identificar fortalezas y debilidades de cada empleado	Determinar cuáles serán los candidatos promovidos
Reconocer el desempeño individual	Determinar nuevas transferencias y asignaciones
Identificar metas a cumplir durante el siguiente año	Identificar el desempeño deficiente
Identificar necesidades de capacitación, individualmente	Decidir posibles despidos
Identificar necesidades de capacitación y coaching a nivel global	Validar criterios de selección
Reforzar la estructura de autoridad	Cumplir con requerimientos legales de evaluación del desempeño, para auditorías
Mejorar la comunicación: jefe-empleado	Evaluar programas de capacitación y sus avances
Analizar las preocupaciones de los empleados	Tomar decisiones sobre los candidatos que serán compensados por su alto desempeño
Conocer las expectativas de los líderes y empleados	Decidir quiénes tendrán un plan de incentivos y pagos variables

Haciendo una breve digresión, quisiera detenerme un poco en las características del proceso de selección de personal clave, ya que fue mencionado con anterioridad en este punto y que dicho proceso debe estar estratégicamente alineado en sus objetivos y en su diseño, con los demás procesos de Recursos Humanos. Sin entrar en detalle sobre las etapas que debe atravesar un proceso de selección de personal, quisiera destacar un paso muy importante: **el ajuste del perfil laboral con el perfil del puesto.**

La autora Susana Richino (2008),²² explica la manera cómo se arma y define un perfil del puesto al que deberá ajustarse luego, durante el proceso de selección, el perfil de los postulantes o candidatos. La autora sostiene que primero, hay que determinar cuáles son las tareas y funciones del puesto, edificando el perfil del puesto en torno a la tarea real, desde una doble mirada: por un lado, el aporte y conocimientos psicológicos de un consultor especialista en selección de personal, y por otro lado, el aporte de la empresa que solicita los servicios de selección, sobre aspectos de la cultura organizacional que se deberán tener en

²² Susana V., Richino: **Selección de personal**. Cap. 4, "El puesto de trabajo y el perfil". 2ª ed. Ampliada. Ed. Paidós, 2008, pp. 62-63.-



cuenta para la definición del perfil del puesto. Una vez que tenemos identificadas y definidas las tareas y funciones del puesto, a la medida de las necesidades de la empresa solicitante, hay que proceder a definir cuáles son los requisitos o datos formales del puesto, es decir, condiciones laborales, nivel de estudios requeridos, edad límite de los candidatos, entre otros aspectos que suelen publicarse en los avisos de empleos. Si la empresa cuenta con una sólida y bien documentada descripción de puestos, sin duda que podrá facilitar esta tarea de definición del perfil del puesto, para utilizar como criterio de selección de personal.

Finalmente, para completar la definición del perfil del puesto, es preciso identificar cuáles son las competencias que el puesto requiere para cumplir con sus funciones. En esta última parte de la definición del perfil del puesto, debe lograrse un ajuste con el perfil laboral de la persona que ocupará dicho puesto. Es importante entonces destacar, que este proceso de ajuste no se trata de un ajuste de la persona a las características que presenta el jefe o supervisor y el equipo de trabajo al cual se integrará el nuevo candidato, sino más bien, se trata de lograr un ajuste persona-puesto-tarea. Por lo tanto, las competencias que posean el candidato, deben coincidir con las competencias previamente definidas y requeridas en el perfil del puesto. Cuando este ajuste persona-puesto-tarea se logre, la empresa estará en condiciones de poder efectuar evaluaciones de desempeño en base a un modelo de competencias, mucho más objetivas. De la misma manera, podrá efectuar planes de carrera, que estimulen el desarrollo profesional de la persona, en base a competencias requeridas por los puestos de nivel superior al que se encuentra la persona.

Por lo tanto, el ajuste persona-puesto-tarea se logra adaptando la persona al puesto y adaptando estos dos elementos, a la organización.²³

Luego de esta breve digresión, quisiera ahora mencionar los beneficios que aporta un programa de evaluación de desempeño estratégicamente planificado, podemos destacar los siguientes:

- ✓ **Definición y actualización del manual de competencias.**
- ✓ **Establecer el salario acorde al desempeño logrado por el empleado.**
- ✓ **Establecer los beneficios y compensaciones según el mérito alcanzado en el desempeño.**
- ✓ **Detección de personal clave y su retención.**
- ✓ **Elaboración de planes de carrera y cuadros de reemplazo.**
- ✓ **Definición de las necesidades de capacitación.**
- ✓ **Descripción de puestos.**
- ✓ **Establecer promociones, transferencias o despidos.²⁴**

²³ **George, Bohlander; Scott, Snell: Administración de Recursos Humanos.** Cap. 6, "Selección de empleados." 14a ed. Ed. Cengage Learning, 2008, pp. 245.-

²⁴ **Martha A., Alles: Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°.** Cap. 1, "Evaluación de Desempeño", Ed. Granica, 2013, pp. 32-34.-

Por otro lado, existen algunos inconvenientes que se deben evitar a la hora de planificar el programa de evaluación de desempeño, a saber: utilizar criterios subjetivos a la hora de evaluar el desempeño del empleado; carencia de normas y de un encuadre que sea el mismo para todos los evaluados y que sea explicitado antes de comenzar la evaluación; falta de acuerdos entre el evaluado y su supervisor; mala retroalimentación o la falta de ella, en una entrevista de devolución de los resultados; posición defensiva y cerrada del evaluado; comunicaciones negativas, entre otros inconvenientes. Estos inconvenientes se pueden evitar si previamente a la evaluación de desempeño, tiene lugar, un entrenamiento a los evaluadores y se explicitan debidamente los objetivos y propósitos del programa al evaluado.

Pasaré a continuación, a definir y clasificar los factores con los cuáles se comparará el desempeño laboral y que cada empresa definirá según sus necesidades y características, así como cuáles son los factores que incluirá en los programas de evaluación: **las competencias laborales.**

Hasta aquí se han mencionado varios conceptos claves que iremos definiendo a continuación, desde la perspectiva de otros autores. Uno de ellos es el concepto de **competencia laboral.** Una de las definiciones que podemos tomar del libro “La Gestión Moderna en Recursos Humanos”, es la siguiente: se entiende por competencia a aquellos conocimientos, habilidades y actitudes del empleado que le permiten llevar a cabo con eficiencia las tareas del puesto asignado y desempeñarse efectivamente en los equipos de trabajo de la empresa (Luis Pérez van Morlegan *et cols.*, 2012).²⁵

Pasaré a definir más claramente qué se entiende por **conocimientos, habilidades y actitudes.**

- ✓ **Conocimientos:** son los contenidos que pueden aprenderse a través de la educación formal o la capacitación y hacen referencia al “saber”.
- ✓ **Habilidades:** son las cualidades o virtudes que le permiten a la persona poner en práctica sus conocimientos, haciendo referencia a un “saber hacer”. El conjunto de conocimientos más habilidades, nos da por resultado **las Aptitudes**, que son consideradas el elemento “hard” de las competencias.
- ✓ **Actitudes:** son los rasgos de la personalidad con los que nace la persona y que pueden ser adecuados para desempeñar una tarea o función y hacen referencia al “ser”. Son el elemento “soft” de las competencias.

Podemos encontrar distintos tipos de competencias según determinados factores, siguiendo los lineamientos de los autores arriba mencionados, tales como:

- ✓ **Competencias por nivel jerárquico:** son las competencias que se relacionan con el cargo que ocupa la persona y están estrechamente ligadas a su posición jerárquica, ya

²⁵ Luis, Pérez van Morlegan; Juan, C., Ayala *et. Cols.*: **La Gestión Moderna en Recursos Humanos.** Cap. 14, “Evaluación de Desempeño y Evaluación de Potencial”, Ed. Eudeba, 2012, pp. 402-403.-

que habrá competencias que deberán poseer los jefes, los gerentes, los analistas, los asistentes, etc.

- ✓ **Competencias según el área funcional:** son aquellas competencias que se pueden desplegar según el departamento de la empresa, de manera que habrá competencias específicas para el área de Marketing, otras para el área financiera, distintas de aquellas definidas para el área de Recursos Humanos, entre otros.
- ✓ **Competencias según la unidad de negocio:** son competencias que requieren aquellas organizaciones grandes que tienen más de una unidad de negocio, las cuales determinarán competencias específicas del rubro o la actividad: sector petrolero, sector de servicios, sector industrial automotriz, industrial veterinario, farmacológico, etc.
- ✓ **Competencias genéricas o cardinales:** son las competencias definidas para toda la organización con independencia del área funcional, de negocio o el nivel jerárquico, y por lo general son competencias que se definen como críticas en el Comité Directivo junto con Recursos Humanos.

A continuación, presentaré un cuadro de competencias laborales²⁶ según la clasificación explicada anteriormente:

Tipos de Competencias Laborales			
Por Nivel Jerárquico	Por Área Funcional	Por Unidad de Negocio	Competencias Cardinales
Competencias para nivel ejecutivo	e-competences o competencias para el sector comercial	Competencias del rubro petrolero	Flexibilidad Iniciativa Innovación Compromiso Ética Justicia Fortaleza Autocontrol Desarrollo de las personas
Desarrollo de su equipo Liderazgo para el cambio Habilidades mediáticas Iniciativa Pensamiento estratégico Relaciones públicas	Construcción de relaciones de negocio Conocimiento del mercado Habilidades mediáticas Cosmopolitismo	Conocimientos de higiene industrial Manejo de técnicas de prevención y protección Capacidad para trabajar en espacios confinados	
Competencias para nivel gerencial	Competencias para el sector IT	Competencias del rubro farmacológico	
Colaboración Habilidad analítica	Conocimientos en tecnologías de la información	Conocimientos en Salud Ocupacional	

²⁶ Martha A., Alles: *Gestión por competencias. El diccionario*. Ed. Granica, 2005.-

Orientación al cliente interno y externo Negociación Manejo de relaciones de negocio	Orientación al usuario Capacidad para operar efectivamente a corto plazo	Capacidad empresarial Orientación al usuario Capacidad de servicio	Orientación a los resultados Orientación al cliente Conciencia organizacional Integridad Adaptabilidad al cambio
Competencias para nivel inicial	Competencias para el sector financiero	Competencias del rubro retail	
Trabajo en equipo Capacidad para trabajar bajo presión Creatividad Preocupación por el orden y la claridad	Conocimiento del mercado de valores Análisis de indicadores de gestión Manejo de relaciones de negocio	Orientación al cliente Capacidad de servicio Preocupación por el orden y la claridad Capacidad para trabajar bajo presión	

Una vez definidas y listadas todas las competencias del manual con el que se basarán los programas de evaluación en la empresa, le sigue a ello una tarea no menos ardua, que es la de asignar las competencias a cada puesto en particular, teniendo en cuenta que cada puesto deberá tener por un lado, competencias según el nivel de jerarquía o el lugar del puesto en el organigrama de la empresa, y por otro lado, deberá tener competencias específicas del negocio, del área funcional y finalmente, las competencias genéricas que se determinaron para toda la compañía.

Algunos ejemplos de competencias genéricas, podrían ser: flexibilidad, ética profesional, justicia, orientación a resultados, entre otras que se mencionaron en el cuadro “Tipos de Competencias Laborales”, precedentemente.

A modo de explicación sobre la manera como se combinan, los distintos tipos de competencias laborales que se mencionaron en el cuadro precedente, brindaré ahora, algunos ejemplos de competencias según el nivel jerárquico y el área funcional, que podrían ser por ejemplo, aquellas competencias específicas para un Gerente dentro del área de Marketing: Liderazgo de equipos de trabajo, relaciones interpersonales multiculturales, estudios de grado en Marketing, conocimiento de la competencia, innovación y capacidad de anticipación. A estas competencias mencionadas habría que sumarles a su vez, las competencias genéricas o cardinales de la organización y las específicas de las unidades de negocio en cuyo mercado, la empresa se desenvuelve.

A continuación, proporcionaré un ejemplo de una competencia, tomada del modelo de competencias que utilizó la empresa en la que estuve trabajando hasta hace unos meses, la

empresa Ataway S.A. de Buenos Aires, Argentina.²⁷ Dicha empresa, es proveedora de recursos y servicios a nivel internacional, de una de las empresas que fueron objetivo de mi trabajo de campo: la empresa Oracle.

Pasaré luego a proporcionar con un ejemplo de evaluación del desempeño, en base a ese modelo de competencias, la manera de calificar a un empleado sobre esa competencia en particular tomada del modelo anterior, para ilustrar mejor la forma en que se planificó el programa de evaluación a la medida de las necesidades locales de una empresa global.

Ejemplo de la competencia “Resolución de problemas, en sólo tres de sus grados y según tres niveles jerárquicos, para ilustrar las diferencias en el desarrollo de esta competencia:

Resolución de problemas: identificar y solucionar problemas objetivamente usando el análisis, la experiencia y el buen juicio.

Grados de la Competencia / Niveles Jerárquicos	Analista de Negocios: Nivel de desarrollo inicial	Consultor: Nivel de desarrollo intermedio	Consultor Senior: Nivel de desarrollo avanzado
Recabar información	Recopilar la información necesaria para analizar un problema	Organizar la información y confeccionar manuales	Supervisar las actividades de recopilación de datos para asegurar que los mismos sean relevantes
Analizar el problema	Transformar datos en información útil que permitan resolver un problema	Analizar para aclarar un problema y sus causas	Desarrollar nuevas e innovadoras alternativas para el análisis de datos e ilustrar conclusiones significativas
Desarrollar la solución	Contribuir con sus ideas a desarrollar soluciones y consultar	Utilizar la experiencia y las metodologías de trabajo para desarrollar soluciones	Crear y compartir soluciones las cuales puedan ser

²⁷ El lector podrá consultar el modelo de competencias de la empresa Ataway S.A. de Argentina, una empresa global dedicada a la consultoría en servicios de softwares, partner de Oracle, en el **Anexo III**, pp. 382.-

	a otros cuando sea apropiado		implementadas para las mejores prácticas
--	------------------------------	--	--

A continuación, proporcionaré ejemplos de algunos comportamientos, según los diferentes grados de apertura de la competencia “resolución de problemas”:

Nivel inicial	Nivel intermedio	Nivel avanzado
<ul style="list-style-type: none"> • El empleado ha participado en las reuniones de equipo y ha documentado las minutas de reunión. • En las reuniones ha podido demostrar habilidades de escucha atenta, respondiendo pertinentemente a las preguntas y aportando más de una alternativa. • El empleado ha escuchado y respetado los diferentes puntos de vista, contribuyendo con sus ideas por mutuo acuerdo sobre la decisión del curso de acción más apropiado. 	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado ha documentado en forma exitosa la solución en proyectos anteriores que otros podrían reutilizar para los nuevos proyectos. • El empleado ha facilitado la solución al problema, aportando más de una alternativa sobre los pros y los contras. • Cuando el equipo de trabajo experimenta una dificultad para finalizar un proyecto, el empleado trabaja con el equipo sobre la manera de planificar esa fecha de finalización, trabajando con el Project Manager para minimizar el impacto que esto podría tener en el resto del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar la presentación de una trayectoria exitosa del proyecto, subrayando casos de éxito. • Liderar reuniones con Gerentes de Ataway y/o clientes, sobre asuntos críticos, tales como como cerrar una venta o firmar un contrato de servicio, etc. • Negociar el alcance de un proyecto con un cliente, utilizando metodología formal de resolución de problemas.

Finalmente, para ilustrar la aplicación del modelo presentado anteriormente en una evaluación de desempeño, proporcionaré un cuadro donde se califica al empleado evaluado según la competencia “Resolución de Problemas”:

Pasaré a continuación, a explicar cuáles son los métodos para evaluar el desempeño y obtener indicadores o resultados de una manera más eficiente, a partir de estándares de desempeño que cada empresa deberá definir previamente a la implementación de un programa de evaluación de desempeño y poder desarrollar luego, planes de acción, que encaminen el desarrollo del personal.

Pillar	Competency	Expected Level	Initial Review	
			Initial Review	Comments
Business Development	Develops Proposals	Not measured	Not Developed	N/A
	Develops Business	Not measured	Not Developed	N/A
	Leads Strategically	Not measured	Not Developed	N/A
People Development	Solves Problems	Intermediate	Developed	Ha alcanzado exitosamente a proponer soluciones con su equipo de trabajo, que permitieron cerrar el proyecto. La documentación está bien organizada.
	Develops self	Intermediate	Developed	Se ha certificado exitosamente en módulo HCM de PeopleSoft 9.2
	Develops Others	Intermediate	Developed	Ha transmitido sus conocimientos dictando cursos de capacitación interna.
	Communicates effectively and clearly	Advanced	Developed	Participa de las reuniones de equipo y las reuniones con los clientes, aportando ideas novedosas y colabora con su Líder de equipo en la definición del alcance del proyecto.
	Manages Change & Ambiguity	Intermediate	Developed	Se adaptó exitosamente a los diferentes ámbitos de trabajo, durante un proyecto en el exterior de larga duración.

2. La implementación. Los métodos de evaluación del desempeño.

A la hora de implementar un proceso de evaluación por desempeño, varias personas pueden participar de su planificación y definición por etapas, incluyendo a los empleados, práctica totalmente aconsejable, no sólo desde el punto de vista de un mayor compromiso de los empleados con los procesos internos, sino que refuerza además la motivación de los mismos y la creencia en los resultados obtenidos, para mejorar su desempeño. De lo contrario, si el empleado no puede participar de la definición de las mejores prácticas de los procesos de evaluación y considera que dicho proceso conduce a promociones injustas o a la falta de ella sin fundamento, o si se siente discriminado frente a un proceso de evaluación del que no ha



participado ni se ha involucrado, los resultados claramente podrían estar sesgados y lo peor del caso, es que el empleado no se sentirá motivado para lo que resta del año en la empresa.

Los supervisores, empleados, gerentes de departamentos operativos y recursos humanos, deben empezar por definir **los estándares de desempeño**²⁸ que se fijarán y comunicarán en todos los procesos de evaluación que se implementen en la empresa, que estarán relacionados con la descripción de puestos y derivarán del análisis de puestos, tal como los autores Bohlander y Snell nos definen de la siguiente manera:

1. **La relevancia estratégica:** es la forma con que se relacionan y alinean los estándares de desempeño, con los objetivos principales y estratégicos de la compañía. Si uno de los objetivos estratégicos de la empresa es que sus servicios al cliente sean los más rápidos dentro del grupo de empresas con que compite, dicho objetivo deberá traducirse en un estándar de desempeño, efectivizando la capacidad de respuesta de sus empleados especialmente en el área comercial.
2. **La deficiencia de criterios:** corresponden al grado en que los estándares representan y reflejan todo el rango de responsabilidades del empleado, por tanto si dichos estándares sólo reflejan un criterio como ser el porcentaje de ventas alcanzados en el semestre y descuidan otros criterios como la fidelización del cliente, la capacidad de respuesta y entrega del producto o servicio, se dice entonces que dichos estándares son deficientes.
3. **La contaminación de criterios:** son todos aquellos elementos que afectan los resultados y las métricas de la evaluación y no forman parte del desempeño real del empleado, por ejemplo, en una consultora de servicios de software, no se puede evaluar negativamente a un empleado porque éste no pudo participar de nuevos proyectos con diferentes clientes, ya que la parte comercial no renovó los servicios durante el año. En este caso, se estarían contaminando elementos del área comercial, con el desempeño real del empleado.
4. **La confiabilidad:** se refiere a la consistencia de los estándares de desempeño y al grado en que los empleados tienden a mantener cierto nivel de desempeño por un determinado tiempo. Cuantos más evaluadores puedan evaluar al mismo empleado, más confiables serán los resultados obtenidos. Los estándares de desempeño deben ser claramente definidos y cuantificables o medibles, ya que al comunicarlos a los empleados se deberán comparar luego dichos estándares con el desempeño alcanzado por cada empleado, obteniendo de esta manera, resultados más confiables.

Existen distintos métodos para implementar una evaluación de desempeño, que quedarán a elección de cada empresa, según su necesidad e incluso se podrán combinar de tal manera

²⁸ George, Bohlander; Scott, Snell: *Administración de Recursos Humanos*. Cap. 8, "Evaluación y mejora del desempeño", Ed. Cengage Learning, 14ª Ed. 2008, pp. 352-354.-

que les permitan a los gerentes y responsables de recursos humanos, contar con medidas cualitativas y cuantitativas del desempeño de los empleados. Estos **métodos de evaluación**,²⁹ se dividen en tres tipos:

- ✓ **Métodos de rasgos:** estos métodos tienen una inherente subjetividad a la hora de evaluar el desempeño del empleado, por lo que pasan a ser los métodos de menor exactitud en sus resultados. Miden el grado en el que un empleado posee determinados **rasgos o características** que fueron previamente definidas como esenciales para desempeñar un determinado puesto y para la organización en su conjunto. Por tanto son métodos basados en un análisis de puestos. Las características esenciales a un puesto pueden ser: liderazgo, iniciativa, creatividad, entre otras. Algunos ejemplos de los métodos de rasgos, son: Escalas gráficas de calificación; escalas estándar mixtas; método de elección forzada y el método de ensayo.
Desventajas: los rasgos pueden ser vagamente definidos y con varios sesgos introducidos por la subjetividad de quienes los establecieron y seleccionaron para la evaluación.
- ✓ **Métodos de comportamientos:** estos métodos se basan en descripciones de comportamientos que deben tener los empleados según el puesto que ocupan, así como qué acciones deben darse en cada puesto y cuáles no. Resultan ser por tanto, métodos más útiles para aportar feedback a los empleados sobre su desarrollo profesional. Ejemplos de estos métodos son: Método del incidente crítico; método de listas de verificación del comportamiento; escala de evaluación basada en el comportamiento y la escala de observación del comportamiento.
Desventajas: son parciales y no aportan cifras exactas del desempeño alcanzado por el empleado.
- ✓ **Métodos de resultados:** estos métodos se caracterizan por ser los menos parciales, aportar cifras exactas del desempeño de un empleado, cifras similares a indicadores de venta o producción, involucrando menos subjetividad del evaluador y atribuyendo la responsabilidad de los resultados a los empleados evaluados. Ejemplos de los métodos de resultado son, a saber: Las medidas de productividad; la administración por objetivos (APO) y más completo aún es el método del Tablero de Mando integral.
Desventajas: pueden resultar más costosas y menos adaptadas a medianas y pequeñas empresas.

²⁹ George, Bohlander; Scott, Snell: *Administración de Recursos Humanos*, Cap. 8, "Evaluación y mejora del desempeño", Ed. Cengage Learning, 14a ed., 2008, pp. 364-376.-

A continuación, resumiré las ventajas y desventajas de los tres métodos de evaluación³⁰:

Tipos de Métodos	Ventajas	Desventajas
Métodos de Rasgos	<ul style="list-style-type: none"> • No es costoso su desarrollo • Las dimensiones son significativas • Son fáciles de utilizar 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen alto potencial de error sus calificaciones • No son útiles para asignar recompensas ni decisiones de promoción
Métodos de Comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Las dimensiones del desempeño son más específicas • Son útiles para proporcionar feedback • Se pueden tomar decisiones más objetivas sobre las recompensas y promociones • Son aceptables para los empleados y sus jefes 	<ul style="list-style-type: none"> • Su desarrollo puede demandar mucho tiempo de implementación • Su implementación puede ser costosa • Pueden presentar errores las formas de calificación del desempeño
Métodos de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Son dimensiones aceptables para empleados y jefes, por ser menos subjetivos • Relacionan el desempeño individual con el desempeño de la organización • Fomentan la fijación de objetivos • Se pueden tomar decisiones objetivas de recompensas y promociones 	<ul style="list-style-type: none"> • Su implementación demanda mucho tiempo • Pueden fomentar una perspectiva corto plazista • Puede haber contaminación de criterios • Los criterios pueden ser deficientes

³⁰ George, Bohlander; Scott, Snell: *Administración de Recursos Humanos*, Cap. 8, "Evaluación y mejora del desempeño", Ed. Cengage Learning, 14a ed., 2008, pp. 377.-

Veremos más en detalle, cada una de estas herramientas de evaluación, según la clasificación anteriormente descrita.

2.1. Métodos de Rasgos.

Como anticipé anteriormente, el método de rasgos está diseñado para medir el grado en el que un empleado posee determinadas características que son esenciales para desempeñar determinado puesto y para toda la organización. Estos rasgos pueden ser la iniciativa, pro actividad, liderazgo, confiabilidad, entre otros. Son métodos que deben estar diseñados en base a un análisis y descripción de puestos, previamente establecido en la organización, ya que de lo contrario, pueden conducir a errores de subjetividad de parte de los evaluadores.


Veamos más en detalle cada uno de los tipos de métodos basados en los rasgos esenciales para un puesto.

2.1.1. Escalas gráficas de calificación.

En las escalas gráficas de calificación, cada rasgo formará parte de la escala en la que el evaluador calificará el grado al cual un empleado posee ese rasgo o característica, y para ello, será necesario que previamente estén claramente definidos y lo más preciso posible, tanto las dimensiones como los puntos de la escala o sus calificaciones posibles para cada rasgo. La manera de reducir sesgos por subjetividad de los evaluadores, es proporcionándoles a los evaluadores, entrenamientos sobre la herramienta y contar con un manual de referencia de evaluación de desempeño, con lineamientos los más descriptivos posibles sobre la evaluación de desempeño.

Junto a las calificaciones, el evaluador debe contar con una columna que llenará con comentarios respecto a cada calificación otorgada al empleado en la escala de rasgos y respecto a los comportamientos asociados a esa calificación que indiquen en qué comportamientos se ve reflejada la presencia del rasgo en cuestión. Estos comportamientos, podrán ser debatidos luego en la entrevista de evaluación con el empleado, ya que proporcionarán ejemplos de comportamientos observables que se asocian a determinados rasgos.

A continuación, proporciono un ejemplo de la escala gráfica de calificación³¹:

<p>Evalúe el desempeño del empleado en la Asignación Actual. Marque  en el cuadro más apropiado. Se insta a los evaluadores a utilizar libremente las secciones de “Observaciones” para los comentarios importantes que describan a la persona.</p>			
<p>1- Conocimiento del trabajo: Comprensión de todas las fases de su trabajo y de los asuntos relacionados.</p>	Necesita instrucción u observación.	Tiene el conocimiento requerido de su trabajo y del trabajo relacionado.	Tiene conocimiento excepcional de su trabajo y del trabajo relacionado.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<p>Observaciones: Es particularmente bueno en manipular máquinas de construcción.</p>			

2.1.2. Escalas estándar mixtas.

La escala estándar mixta es una variación de la escala gráfica de calificación, ya que en lugar de valorar rasgos en base a una sola escala, el evaluador cuenta con tres descripciones específicas para cada rasgo, que se corresponden a tres niveles de desempeño: **nivel superior (la respuesta del evaluador se indica con el signo “+”), nivel promedio (se indica con el número “0”) y nivel inferior al promedio (se indica con el signo “-”).** El nivel que el evaluador considere en cada ítem, será comparado con un estándar, es decir, la descripción de un comportamiento que se asocie a un rasgo y que esté establecido como estándar en la escala. El nivel de desempeño que indique el evaluador, podrá ser mayor, igual o menor a dicho estándar.

Una vez que las descripciones de cada rasgo se especifican por escrito, se alternan al azar para formar la escala estándar mixta.

2.1.3. Método de elección forzada.

El método de elección forzada consiste en que el evaluador elija una de entre las declaraciones que se presentan de a pares, sean favorables o desfavorables respecto del comportamiento del empleado evaluado. Las declaraciones deben estar diseñadas para

³¹ George, Bohlander; Scott, Snell: *Administración de Recursos Humanos*, Cap. 8, “Evaluación y mejora del desempeño”, Ed. Cengage Learning, 14a ed., 2008, pp. 366.-

distinguir un comportamiento esperado de uno no esperado o inapropiado para el puesto y la organización.

El evaluador debe seleccionar una declaración del par dado **sin saber** cuál de esas declaraciones describe correctamente un comportamiento exitoso para el puesto al cual el evaluado está asignado.

Ejemplo de algunos de estos pares, pueden ser:

Método de elección forzada	
1. a) Trabaja duro	2. a) Muestra iniciativa
b) Trabaja con rapidez	b) Es receptivo a los clientes

Este método tiene algunas desventajas como ser, el costo que implica mantener la validez de sus resultados.

2.1.4. Método de ensayo.

El método de ensayo consiste en que el supervisor o evaluador, describa lo más detalladamente posible, el comportamiento observable de un empleado a través de un ensayo, en el que queden consignadas tanto las fortalezas, como las debilidades de éste.

A diferencia de las anteriores escalas, este método no es estructurado, ya que consiste en redactar una declaración que mejor describa al empleado evaluado y es de redacción libre.

Se puede combinar con otras herramientas de evaluación, dada la característica del método de no ser estructurado. Sin embargo, el método de ensayo, proporciona un método que permite describir características únicas del empleado.

Es útil este método especialmente cuando un empleado está cerca de obtener una promoción, se puede implementar el método de ensayo, para indicar qué aspectos específicos del empleado se pueden tener en cuenta como valiosos, talentos, habilidades especiales, entre otros aspectos, brindando ejemplos de comportamientos observados durante el año. El ensayo brinda información complementaria de los resultados más "exactos" que pueden arrojar otras herramientas de evaluación, especialmente las que consistan en puntajes.

Aunque tiene cierta practicidad el método de ensayo a la hora de aportar información complementaria del empleado, presenta asimismo, algunas desventajas. Por ejemplo, puede demandar mucho tiempo el escribir un ensayo, que no estará por otro lado, exento de la

subjetividad del evaluador. Si el evaluador no se atiene a describir hechos y comportamientos observables, perderá objetividad el ensayo resultante. La calidad del escrito también puede resultar una desventaja que no se presenta en otras técnicas y herramientas de evaluación. Por último, este método puede aportar información valiosa sobre el desempeño del empleado, pero no sobre los aspectos más relevantes del puesto al cuál el empleado ha sido asignado. Dependerá entonces de cómo esté implementado el programa de evaluación de desempeño en cada empresa, de manera que este método se pueda combinar con otras técnicas más objetivas.

2.2. Métodos de Comportamientos.

Como anticipé anteriormente, los métodos que incluyen descripciones de comportamientos esperables y no esperables para cada puesto, son más objetivos que los métodos de rasgos, ya que la selección de los rasgos a evaluar como la calificación que se otorga al empleado según esas características, suelen introducir más subjetividad de parte de los responsables del diseño de este método y de sus evaluadores. Los métodos de comportamientos se basan más en hechos observables, y no en características percibidas o apreciadas en el sujeto, de allí que tienen menor influencia de la subjetividad de sus evaluadores.

A continuación, presentaré más en detalle los diferentes métodos basados en la evaluación de comportamientos.

2.2.1. Método del incidente crítico.

El método del incidente crítico fue utilizado primeramente para analizar y describir las funciones y características de puestos, por lo que resulta un método auxiliar para el personal del sector de compensaciones, en las empresas. El concepto de **incidente crítico**³² significa que el empleado puede presentar comportamientos inusuales que conduzcan al éxito o a un resultado desfavorable y que repercute en algún aspecto del puesto asignado. Frente a ello, el gerente o supervisor del área, debe llenar un registro diario en el que consigne cada evento inusual en el desempeño del empleado y que tenga por resultado el éxito o fracaso en alguna tarea u operación. Paso seguido, el gerente deberá completar el cuestionario de evaluación de desempeño, tomando como fuente de consultas, el registro de los incidentes críticos, para calificar el desempeño del empleado como satisfactorio o no satisfactorio, según corresponda. Por tanto, el método del incidente crítico aporta objetividad por permitirle al evaluador, tomar como criterios de justificación de las calificaciones otorgadas al empleado, aspectos y hechos relacionados o asociados con el puesto que éste ocupa.

³² George, Bohlander; Scott, Snell: *Administración de Recursos Humanos*, Cap. 8, "Evaluación y mejora del desempeño", Ed. Cengage Learning, 14a ed., 2008, pp. 369.-

2.2.2. Método de listas de verificación del comportamiento.

Las listas de verificación de comportamientos, consisten en enumerar una serie de declaraciones que se relacionen con posibles comportamientos que mejor describan el desempeño real del empleado, según la perspectiva del supervisor. El gerente o supervisor, deberá elegir aquellas declaraciones que mejor describan el comportamiento observado en el empleado, dependiendo del puesto y el área que ocupa el mismo, por lo cual, las declaraciones deberán estar redactadas según el tipo de actividades que se llevan a cabo en cada área o sector de la empresa. Por ejemplo, si se trata del área de Marketing y Ventas, las declaraciones a incluir en este método de listas de verificación, podrían ser:

- a) el empleado reacciona con rapidez a las necesidades de los clientes;
- b) procede con conocimiento de las técnicas comerciales y de negociación;
- c) se mantiene informado de las nuevas tendencias del mercado objetivo;
- d) realiza un periódico seguimiento de las cuentas con clientes para su fidelización.

La lista de declaraciones deberá ser exhaustiva, a fines de contemplar todos aquellos comportamientos que son relevantes para el correcto funcionamiento del sector en general y el puesto en particular. Asimismo, estas listas de declaraciones deberán ser revisadas y rediseñadas cada año, a fines de adaptarse a los cambios en la empresa, en el negocio, cambios de liderazgo o cambios en la estrategia general de la empresa según el contexto del mercado.

Este método presenta la desventaja de perder objetividad al establecer las declaraciones de comportamientos posibles, desde la perspectiva solamente del evaluador, sin participación de otros miembros de la organización, que a diferencia de lo que ocurre en la siguiente técnica, son incluidos en el diseño de las escalas de evaluación, los gerentes y empleados subordinados.

2.2.3. Escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS).

El método de la escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS), incluye una serie de escalas verticales, entre cinco a diez escalas en total, que incluyen cada una, una dimensión relevante para el desempeño del puesto, tomando como base el análisis de los puestos.

Cada dimensión incluye a su vez, una serie de comportamientos claves que fueron previamente identificados en el método del incidente crítico aplicado al análisis de puestos. Los incidentes críticos conforman las diferentes escalas, según la ponderación y valoración por puntajes que hayan asignado los integrantes de un comité evaluador. La ventaja de esta técnica, a diferencia de la anterior, es que el comité evaluador estará integrado tanto por gerentes como por sus empleados subordinados, que participarán en la definición de las dimensiones relevantes para cada puesto y que deberán ser incluidas en las escalas. El comité deberá definir además, cuáles son los comportamientos que se asocian con cada dimensión del puesto y que queden consignados en forma de declaraciones o enunciados. Todos los



miembros del comité deberán luego revisar las declaraciones de base e indicar a qué dimensión del puesto describen mejor.

En esta instancia, la decisión sobre las declaraciones que deberán incluir en las escalas, serán aquellas declaraciones que hayan sido votadas por al menos un setenta por ciento de los participantes, como declaraciones pertenecientes a una determinada dimensión. Finalmente, el comité otorgará un valor dentro de la escala, a estas declaraciones que pertenecen a una dimensión particular de cada puesto.

Este método presenta la ventaja de ser más preciso a la hora de calificar el desempeño del empleado, además de aportar mayor objetividad al proceso de evaluación, por incluir en su diseño tanto a evaluadores como evaluados. Una tercera ventaja, es la validez de contenido que presentan estas escalas de evaluación, como se ha probado en diferentes organizaciones, pero presenta asimismo, dos desventajas, a saber: por un lado, este método demanda un gran esfuerzo y tiempo en su desarrollo e implementación y por otro lado, cada escala está diseñada para cada puesto en particular, por lo que las declaraciones que se ajustan a las dimensiones de un puesto, pueden no estar asociadas a las de otro puesto diferente.

2.2.4. Escala de observación del comportamiento (BOS).

La escala de observación del comportamiento presenta algunas características similares con la técnica anterior, ya que se basa también en incidentes críticos incluidos en la escala, sin embargo presenta diferencias en el diseño de la escala, ya que el evaluador deberá señalar en esta escala de observación de comportamientos, **la frecuencia** con la que ciertos comportamientos fueron observados en el desempeño del empleado, sin establecer las declaraciones en base a los comportamientos considerados como más relevantes para cada puesto.

Algunas ventajas que presenta este método, es que el evaluador no tiene un rol de juez sino de observador del desempeño que presenta el empleado, pudiendo brindar entonces, una retroalimentación más constructiva a éste último, manteniendo la objetividad de los hechos e identificando posibles aspectos a mejorar en su desarrollo, como base de futuras capacitaciones.

Los siguientes métodos que quedan por describir, corresponden a los **métodos de resultados**, que miden los logros obtenidos por los empleados con su desempeño anual, sin detenerse en evaluar los rasgos o comportamientos de los mismos, sino lo que han obtenido, su producto o servicio ofrecido y qué beneficios representan para el crecimiento de la compañía. Por esta razón, decidí incluir éstos últimos métodos, dentro del punto siguiente titulado **“Análisis de los resultados obtenidos. La medición”**, ya que corresponde a la etapa dentro de los programas de evaluación de desempeño anual, donde se recogen y analizan los resultados



que cada empleado obtuvo con su desempeño y se elige un método para medir esos resultados de manera de evaluar el impacto económico y la contribución al negocio que tienen los mejores desempeños en cada área de trabajo.

Veremos a continuación, los tres métodos de resultados que pueden elegir las empresas para medir los resultados de las evaluaciones, que son a saber: **las medidas de productividad, la administración por objetivos (APO)** y finalmente, **el tablero de mando integral o *Balanced Scorecard***.

3. Análisis de los resultados obtenidos. La medición.

Como anticipé en el punto anterior, es importante medir los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño, que se traducen en determinados logros alcanzados por los empleados con su óptimo desempeño de las tareas y funciones del puesto que ocupa.

En esta etapa de análisis y medición de resultados alcanzados por los empleados, las empresas podrán escoger entre varias herramientas o métodos de medición, que se agrupan en la clasificación de métodos de resultados, que describiré más en detalle, a continuación.

3.1. Métodos de Resultados.³³

Las empresas que utilizan los métodos de resultados, priorizan más el análisis de los logros obtenidos por el empleado, más que sus rasgos o comportamiento asociado con esos logros. En este sentido, aplicar solamente métodos orientados a analizar los fines y no los medios, pueden resultar parciales a la hora de determinar por qué y de qué manera la empresa crece y transmitir una visión utilitarista que no acompañe el desarrollo de su gente. Este último mensaje podría traer serias consecuencias al transmitir una cultura organizacional donde no parece ser importante el desarrollo profesional de sus empleados y que lo único importante sea el logro de resultados financieros y comerciales de la empresa. Aunque los métodos de resultados buscan aportar metodología en la medición de los diferentes aportes del desempeño de los empleados, el que sean los únicos métodos a utilizar para evaluar el desempeño de los empleados, es lo que requiere ser revisado más cuidadosamente, para no dar mensajes erróneos y difundirlos en la cultura organizacional.

Recomiendo entonces, que las empresas cuenten con más de un método de evaluación, algunos para aplicar los cuestionarios de evaluación que se basen en competencias laborales

³³ George, Bohlander; Scott, Snell: *Administración de Recursos Humanos*, Cap. 8, "Evaluación y mejora del desempeño", Ed. Cengage Learning, 14a ed., 2008, pp. 371.-



y permitan acompañar el desarrollo laboral de los empleados y que por otro lado, cuenten además, con métodos diseñados para analizar y medir resultados concretos que los empleados hayan alcanzado al término del año, como resultado de un óptimo desempeño laboral.

La ventaja que tienen los métodos de resultados, es que son más objetivos que otros métodos, ya que se basan en hechos concretos, en resultados cuantificables como los indicadores de ventas, cantidad de unidades producidas, estándares de calidad alcanzados, entre otros indicadores.

A continuación, veremos en detalle los tres tipos de métodos orientados a la medición de resultados de desempeño.

3.1.1. Medidas de Productividad.

Las medidas de productividad pueden consistir en diferentes indicadores de medición del desempeño, como pueden ser por ejemplo: el número de unidades de productos vendidos o servicios ofrecidos y las ganancias financieras asociadas, el número de unidades producidas, reducción de la tasa de defectos o desperdicios en producción, tasa de ausentismo, tasa de crecimiento financiero de la empresa para evaluar al personal ejecutivo, así como el número de utilidades o dividendos obtenidos en el año, entre otros indicadores.

Las medidas de productividad, vinculan directamente el desempeño de los empleados, con los objetivos corporativos, de manera que alinean los esfuerzos individuales con las estrategias y objetivos más generales de la organización.

La desventaja que presentan estos métodos, es que los resultados cuyos indicadores se analizan, pueden estar contaminados o condicionados por factores externos al desempeño laboral de los empleados, es decir, que no se explican por la gestión de los mismos. Por ejemplo, en los casos en que el sector de compras no provee de suficientes materiales al sector de producción, la cantidad de unidades producidas será muy inferior a los estándares de desempeño esperados, y no correspondería responsabilizar a sus empleados por tal evento; el número de ventas puede verse seriamente afectado por cambios de imagen o gustos de la moda en el mercado de consumo, que no sean responsabilidad directa del equipo de vendedores de la empresa.

Otra desventaja que puede presentar un método de resultados basado en la productividad, es que hay factores que no entran dentro de la medición de resultados, pero interfieren notablemente en el desempeño de los empleados, tales como la cooperación, pro actividad, innovación, mejoras en el clima laboral, que pueden conducir al éxito en la gestión laboral.

Veremos que el método que sigue, intenta ser una solución a las desventajas que presenta el método de contar sólo con medidas de productividad.

3.1.2. Administración por Objetivos (APO).

La **administración por objetivos** fue propuesta por Peter Drucker en 1954³⁴, que establece que los empleados sean asesorados por sus supervisores y gerentes para la definición de objetivos que sean la base sobre la cual evaluar sus desempeños. Estos objetivos a alcanzar, pueden tratarse de indicadores de productividad como los mencionados en el método anterior, pero la diferencia con la APO, es que los objetivos forman parte de un ciclo que tanto los empleados como los supervisores y gerentes, deben transcurrir.

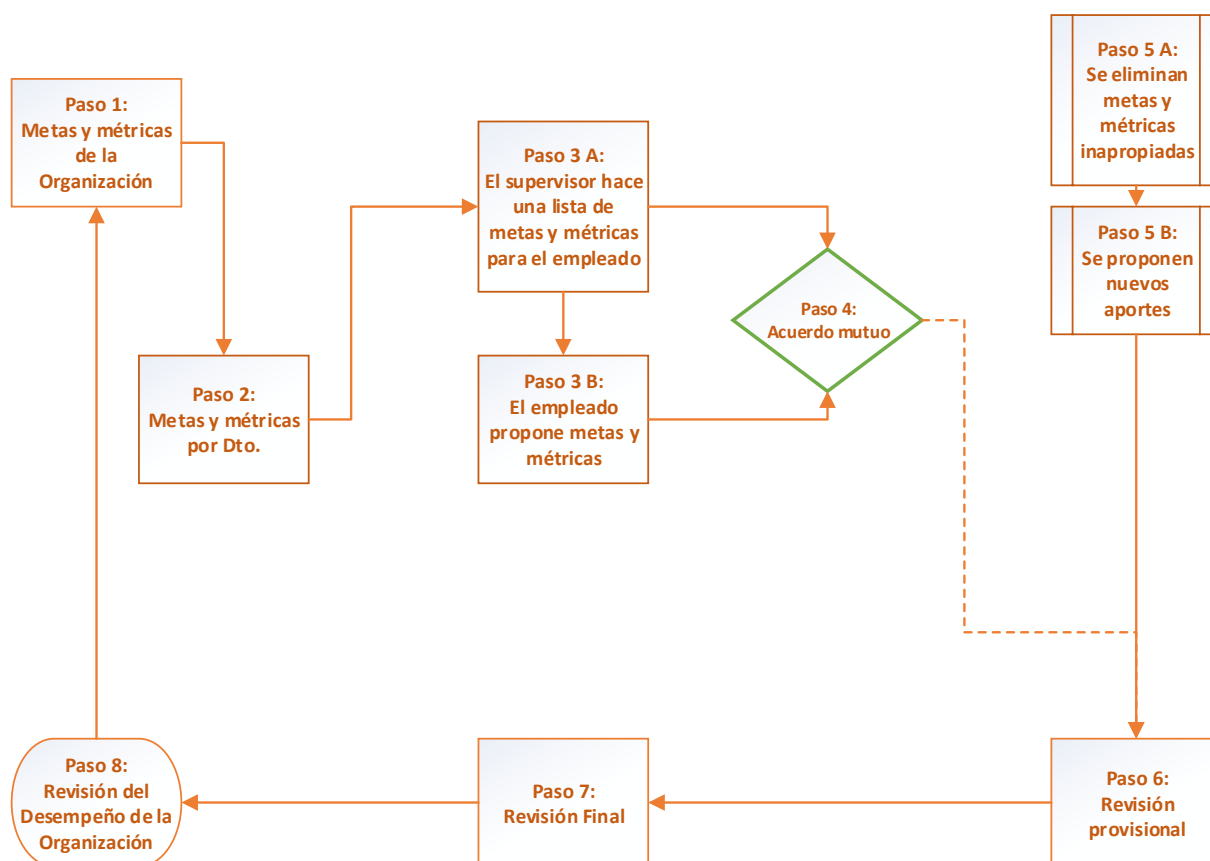
El proceso cíclico que sigue la administración por objetivos, consiste en siete pasos, que se describen detalladamente a continuación:

- ✓ **Paso 1:** en el primer paso, se definen los objetivos de la organización y sus métricas relevantes para alcanzar dichos objetivos.
- ✓ **Paso 2:** se definen los objetivos relevantes para cada departamento, según su dotación de personal y las características de sus actividades y procesos internos.
- ✓ **Paso 3:** se definen en tercera instancia, los objetivos relevantes para los gerentes, supervisores y sus empleados subordinados.
- ✓ **Paso 4:** los objetivos establecidos para los empleados, deben ser precisos, mensurables o cuantificables y revisados entre el empleado y su supervisor, hasta que ambas partes estén de acuerdo con los mismos. Estos objetivos, pueden ser a corto o largo plazo, o de ambos tipos y deben basarse en declaraciones de responsabilidades que el empleado se compromete a asumir y cumplir, así como de las acciones que él proponga como las mejores a seguir, para alcanzar dichos objetivos. Finalmente, estos objetivos, deben ser consistentes con las tareas y nivel jerárquico asociados al puesto de la persona.
- ✓ **Paso 5:** en esta instancia, el supervisor junto con el empleado, efectúan un informe en el que se consignan las acciones que el empleado propone para alcanzar los objetivos específicos establecidos en el paso anterior y que a través de evaluaciones periódicas (no anuales), el supervisor y el empleado irán cotejando en qué medida, el empleado se acerca a las metas preestablecidas. Para lograrlo, deberán pautar fechas periódicas en las cuáles hacer el seguimiento y revisión correspondiente.
- ✓ **Paso 6:** a medida que se avanza en el proceso de administración por objetivos, las metas u objetivos, pueden verse modificados por nuevos factores adicionales, nuevos datos agregados que interfieren en el proceso. Hacia el final del periodo de evaluación semestral o anual, el empleado hará una autoevaluación de su desempeño y lo comparará con las metas que se propuso alcanzar al inicio del proceso. Tendrá lugar en esta instancia, una entrevista de retroalimentación, en la que el supervisor examinará los resultados de la autoevaluación del empleado y debatirá junto con el mismo, los resultados obtenidos.

³⁴ Peter, Drucker: *The Practice of Management*, Ed. Reissue, 2006.-

- ✓ **Paso7:** finalmente, se revisan en la empresa los resultados de los desempeños individuales con el desempeño de toda la organización, debiendo revisar incluso el programa APO en su diseño e implementación, ya que deberá ser tomado como un método de administración general de la empresa y no solo como una función de los gerentes. Es importante por tanto, que los gerentes le otorguen participación a los empleados en la definición de los objetivos y en los criterios o acciones que ellos consideren relevantes a seguir para alcanzarlos, haciéndolos responsables por sus resultados y permitiendo de esta manera, que todos participen en la administración de la empresa.

A continuación, presentaré el diagrama de flujo, correspondiente a la Administración por Objetivos (APO)³⁵:



3.1.3. Tablero de Mando Integral o "Balanced Scorecard".

El método del *Balanced Scorecard* fue ideado por Robert Kaplan y David Norton (1996)³⁶, para evaluar no sólo el desempeño de los empleados, sino también, el desempeño por equipos de trabajos, las unidades de negocio de la empresa y toda la compañía en general. Razón por la

³⁵ **George, Bohlander; Scott, Snell:** *Administración de Recursos Humanos*, Cap. 8, "Evaluación y mejora del desempeño", Ed. Cengage Learning, 14a ed., 2008, pp. 373.-

³⁶ **Robert, Kaplan; David, Norton:** *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, 1996, pp. 75-85.-

cual, considero que este método de resultados, es el más completo de todos los métodos, aunque también el más costoso.

El tablero de mando integral divide a la evaluación en cuatro categorías que contienen cuatro preguntas claves que los gerentes deberán poder responder a lo largo de su gestión:

Categoría 1: la perspectiva financiera, *¿cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?*

Categoría 2: la perspectiva del cliente, *¿cómo nos ven los clientes?*

Categoría 3: la perspectiva de los procesos de negocios, *¿en qué debemos sobresalir?*

Categoría 4: finalmente, la perspectiva del aprendizaje, *¿cómo podemos continuar mejorando y creando valor?*

Las cuatro categorías son esenciales para agregar valor a los clientes y mantener la satisfacción de sus necesidades, así como su lealtad. De esta manera, creando valor para los clientes se obtienen mejores ganancias y se aumenta la rentabilidad de la empresa.

La lógica del tablero de mando integral está enraizada en Recursos Humanos, y permite alinear las estrategias de RR.HH. con las de la organización. La lógica subyacente, consiste en que si se mejora el aprendizaje y las capacitaciones de los empleados para su óptimo desempeño laboral, tendrán como consecuencia que los procesos internos de la empresa también mejoren y alcancen los estándares de calidad que la empresa requiere para ofrecer productos y servicios al cliente a la medida de sus necesidades. Cuando los procesos internos que conducen a productos y servicios de calidad mejoran, la empresa se asegurará la satisfacción y lealtad del cliente, generando así que la productividad se vea incrementada, reduciendo los costos asociados y permitiendo que la empresa alcance mayor rentabilidad y desempeño financiero. Todo este ciclo, permite a la empresa en última instancia, crear valor para el cliente, lo que se traduce luego en un aumento de la rentabilidad de la empresa.

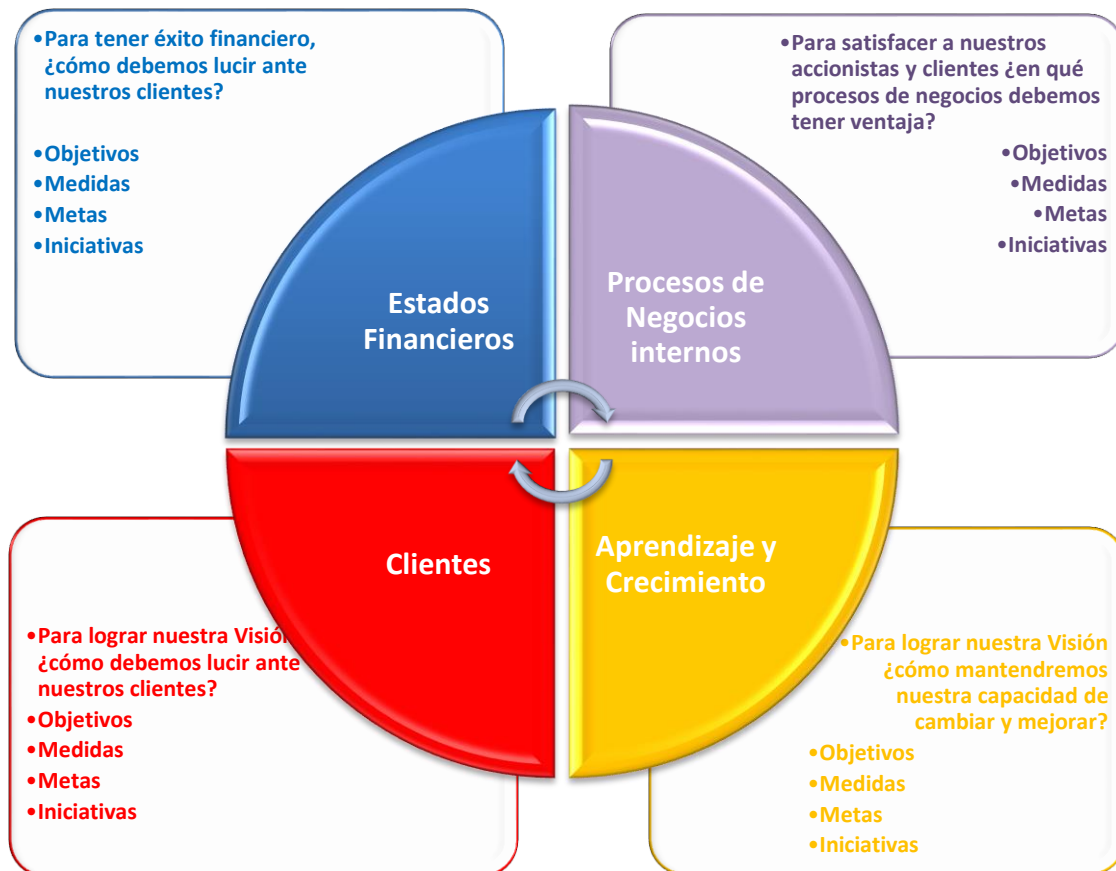
El tablero de mando integral debe contemplar las metas a alcanzar en cada unidad de negocio, las metas por equipos de trabajo o unidades funcionales de la empresa y en tercera instancia, los objetivos específicos para cada empleado. El mayor beneficio que conlleva este método, es que cada empleado pueda asociar claramente su desempeño con el desempeño de toda la organización, tener una medida clara de cuál es su contribución a la cadena de valor en la compañía y de qué manera puede estar alineado con la estrategia general de negocios.

Otra ventaja notable que tiene el tablero de mando es que brinda a los gerentes una valiosa herramienta de gestión y de toma de decisiones, basadas en el establecimiento de manera escalonada de las metas por unidad de negocio, por departamento y por equipo de trabajo, y compararlas luego entre sí, para sustentar mejor sus decisiones. Además, le permite obtener indicadores exactos que le ayuden a discriminar el aporte de su sector o departamento al profit general de la empresa.

Aunque este es el método más completo en gestión y administración, es preciso que se sigan algunos lineamientos para el éxito de su implementación, que detallaré a continuación:

- ✓ **Traducir la estrategia corporativa en objetivos claros:** si las metas u objetivos son claros y entendibles y están alineados a la estrategia corporativa, se puede garantizar el éxito del programa de gestión; no tienen que ser muchas metas, sino las necesarias para cada sector y con plazos lógicos y realistas.
- ✓ **Proporcionar indicadores de medición a cada objetivo:** las métricas deben ser claras, establecidas manualmente o a través de software de gestión y conocidas por todo el sector y la empresa.
- ✓ **Tableros de mando escalonados también en la línea de base:** los tableros de mando escalonados en la línea de base, les permite a los empleados, entender de qué manera se alinean estratégicamente sus objetivos, con los de las líneas de mando y con toda la organización.
- ✓ **Basarse en los indicadores de medición para efectuar retroalimentaciones a los empleados de su desempeño.**
- ✓ **Los gerentes deben otorgar facultades a los empleados que les ayude a mejorar su desempeño y responsabilizarse de sus resultados:** es una forma de otorgar también, responsabilidad a los empleados por su desempeño y la libertad de modificar los cursos de acción que se alejen de las metas fijadas.
- ✓ **Revisar la estrategia corporativa y de los departamentos, en caso de no cumplirse las metas previstas:** los gerentes deben monitorear su gestión a través del tablero de mando integral y revisar cualquier información o dato nuevo que pueda interferir en el curso de acción previsto para alcanzar las metas, de manera que sepan cuándo es necesario modificar parte o toda la estrategia del sector o de la empresa en general. No se trata por tanto de ejercer controles de manera arbitraria en la línea de mando, sino más bien, mejorar la comunicación en todos los sectores de la empresa, otorgando feedback a tiempo y permitiendo la participación de todos los miembros de la corporación.

A continuación, proporcionaré un gráfico sobre las cuatro perspectivas que contempla el Cuadro de Mando Integral o “Balanced Scorecard”.³⁷



El feedback de nuestros líderes, como parte del seguimiento de nuestro desempeño, es fundamental, tal como lo destaca Daniel Goleman (1999)³⁸, cuando sostiene que: “*El feedback resulta esencial para el cambio. Saber cómo estamos haciendo las cosas nos mantiene en el buen camino. En su forma más rudimentaria, el feedback exige una supervisión externa que nos diga cómo estamos empleando nuestra nueva habilidad*”.

A continuación, mencionaré un último aspecto a considerar en todo programa de evaluación, que permite un adecuado cierre e inicio del nuevo ciclo de evaluación de desempeño: **la entrevista de devolución de resultados**.

³⁷ George, Bohlander; Scott, Snell: *Administración de Recursos Humanos*, Cap. 8, “Evaluación y mejora del desempeño”, Ed. Cengage Learning, 14a ed., 2008, pp. 374.-

³⁸ Daniel, Goleman: *La inteligencia emocional en la empresa*. Cap. 11, “Las mejores prácticas”, Javier Vergara Editor, 1999, pp. 301.-

3.2. Las entrevistas de retroalimentación.³⁹

Transcurrida la etapa de implementación del programa de evaluación de desempeño y una vez que están definidos claramente **los estándares de desempeño claros y mensurables**, es importante luego poder determinar **qué entrenamiento deberán tener quienes evalúan** y si necesitarán capacitación adicional para cumplir con dicho rol. Parte del entrenamiento que deben tener los supervisores, gerentes y el personal de Recursos Humanos, consistirá en eliminar uno de los errores más comunes en las evaluaciones de desempeño que tiene relación con involucrar la subjetividad del que evalúa, en lugar de basarse en hechos concretos, por tanto recomiendo que sean elegidos aquellos métodos de evaluación que más objetividad presenten tanto en la definición de los estándares de desempeño, como en la forma de medir los resultados de las evaluaciones. Un entrenamiento adicional es requerido además, en el armado de **entrevistas de retroalimentación**, una de las etapas del proceso de evaluación, que detallaré más adelante, ya que los evaluadores deben permitirle al empleado no sólo conocer los resultados de su evaluación sino además, poder expresarse en sus dudas, sus expectativas, pautar nuevas metas más enriquecedoras para ambos y que puedan ser analizadas por ambas partes.

Los evaluadores deben conocer además, cuáles son los **objetivos de la entrevista de retroalimentación y explicitarlos** a los evaluados, destacando además el aspecto más importante de todo el proceso de evaluación, que es el desarrollo profesional de los evaluados.

Para resumir este punto, podemos decir que son los supervisores y gerentes quienes deben ser entrenados para evaluar y conocer al detalle las herramientas y metodologías de evaluación que se implementan en la empresa, los objetivos que deben cumplir a través de las evaluaciones de desempeño, medir los resultados obtenidos, ofrecer feedback al empleado durante todo el ciclo anual y evitar evaluaciones en base a apreciaciones personales, en lugar de hechos y comportamientos concretos.

4. Comunicación de los resultados de la evaluación. El informe.

A la hora de comunicar los resultados de la evaluación de desempeño, los gerentes y responsables de Recursos Humanos, deben contar con un entrenamiento previo, para aprovechar al máximo el tiempo dedicado a este espacio de **la entrevista de retroalimentación**.

³⁹ **Martha, A., Alles: Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°.** Cap. 1, "Evaluación de Desempeño", Ed. Granica, 2013, pp. 44.-

Como veremos a continuación, el entrenamiento que reciban los evaluadores es clave para el éxito de esta última etapa en la implementación de un programa de evaluación de desempeño. De esta manera, se estará evitando que quienes evalúen a los empleados sean personas improvisadas o sin un conocimiento previo de la cultura organizacional, ya que no estarán acompañando a los empleados en su desarrollo profesional y no podrán tampoco, hacer un correcto seguimiento de los avances que éstos mismos alcancen en su desempeño laboral.

Pasaré a detallar primeramente **el informe de evaluación**, sus características y formato, como producto resultante de la administración de la planilla de evaluación de desempeño, pasando luego a desarrollar las características y formatos que tienen las entrevistas de evaluación final, espacio en el cual, el evaluador y el evaluado debaten sobre el desempeño obtenido por el empleado durante el año y los cursos de acción a seguir para su desarrollo profesional.

4.1. El informe de evaluación.

Durante la entrevista de retroalimentación o devolución de resultados, tanto el Gerente del área como el Responsable de Recursos Humanos, deben haber leído detenidamente **el informe de evaluación**, es decir, el documento que refleja los resultados obtenidos en la planilla de evaluación de desempeño, que los evaluadores y evaluados han de completar previamente a la confección de dicho informe. El informe de evaluación puede ser confeccionado por un Consultor Externo o por el evaluador, en caso que sólo exista un único evaluador. Lo aconsejable en estos casos, es que el informe sea elaborado por alguien “neutral” a la organización y preserve los datos obtenidos de manera de garantizar la confidencialidad en todo el proceso de evaluación.

El informe de evaluación es el resultado o producto de la evaluación de desempeño, mientras que la entrevista de retroalimentación, es el resultado o etapa final del proceso de evaluación de desempeño, que se puede continuar, en una etapa de seguimiento de los resultados de las evaluaciones anuales.

4.2. La entrevista de evaluación final.⁴⁰

En la entrevista de retroalimentación, también llamada **entrevista de evaluación final**, el Gerente deberá evaluar las fortalezas y áreas de mejora en el desempeño de su empleado evaluado, quien deberá trabajar en el mismo sector de trabajo en que se encuentra el Gerente que encabece la entrevista de devolución. Las fortalezas y debilidades del empleado, deben estar expresadas claramente en el informe de evaluación, así como las recomendaciones que

⁴⁰ **Martha, A., Alles: Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°.** Cap. 1, “Evaluación de Desempeño”, Ed. Granica, 2013, pp. 64.-



tengan por objetivo principal, alentar el desarrollo profesional del empleado y del área de trabajo a la que pertenece.

La entrevista de evaluación final, puede subdividirse en dos sesiones:

- a) Una sesión para analizar y debatir junto con el empleado, su desempeño laboral durante el ciclo anual transcurrido.
- b) Una segunda sesión, para definir y establecer metas futuras, que el empleado deberá alcanzar durante el año siguiente. Muchas empresas IT llaman a esta tarea como “un seteo de objetivos” para el año entrante. Aquí se deben revelar expectativas del Gerente sobre el desempeño esperado del empleado, así como también, las expectativas del empleado respecto a la gestión de su Gerente. Estas expectativas se consideran “expectativas cruzadas”.

No todas las empresas aprovechan el tiempo de la entrevista de evaluación para aclarar las expectativas cruzadas, ya que poco se debate sobre el desempeño que los Gerentes o Líderes del área deberían tener, para mejorar aspectos tales como: el liderazgo, la comunicación efectiva y/o retroalimentación continua con su equipo de trabajo, la delegación de responsabilidades, la medición del aporte del área a la rentabilidad del negocio y las estrategias de negocio para las nuevas demandas o clientes de la empresa.

Aunque todos en la empresa saben de la importancia que tienen estos temas sobre el desempeño de los líderes, poco se discute con los subordinados y menos aún, se les permite participación alguna. Este es un aspecto que hay que trabajar con las empresas para mejorarlo.

Otro aspecto importante de las entrevistas de evaluación, es que los Gerentes tengan preparado en un borrador, un listado con los puntos clave sobre los cuáles se va debatir con el empleado, de manera de ser exhaustivo y evitar el “irse por las ramas”. De esta manera, se estará aprovechando al máximo el tiempo destinado para cada empleado en las entrevistas de retroalimentación o de evaluación final.

Para resumir los aspectos que el Gerente o evaluador deben cuidar, durante la entrevista de evaluación final, destacaré los cinco aspectos más relevantes, a saber:

- **La comunicación.** La comunicación debe ser clara, permitiendo que el evaluado comprenda la forma en que se lo está calificando. El evaluador deberá partir de los resultados globales de la evaluación de desempeño, para explicar luego, qué implican esas calificaciones que el empleado obtuvo durante su evaluación; una vez que completó esta fase, deberá pasar a los reconocimientos y actitudes positivas para cerrar la entrevista y no olvidar destacar lo que se espera del evaluado, durante el año siguiente.
- **El salario.** El evaluador deberá evitar comunicar aspectos salariales, hasta tanto no llegue al final de la entrevista, y en caso que no haya promoción ni ascenso salarial para el empleado evaluado, deberá explicarle por qué es que se tomó esa decisión.

- **Sencillez del evaluador.** El evaluador deberá ser claro y específico y evitar histrionismos que confundan al empleado.
- **Evaluaciones negativas.** En caso de tener que comunicarle al empleado un resultado insatisfactorio de la evaluación, el evaluador deberá ser claro y directo, sin dejar de ser amable y atenuar posibles reacciones defensivas en el empleado.
- **Evaluaciones positivas.** Por el contrario, si el resultado de la evaluación es satisfactorio, el evaluador deberá ser realista y sin dejar de hacer reconocimientos al mérito del empleado por su desempeño óptimo durante el año evaluado, deberá también insistir, en áreas a mejorar o seguir trabajando para su perfeccionamiento.

A continuación, detallaré los diferentes tipos de entrevistas de evaluación que se pueden implementar en las empresas, de acuerdo a sus características, cultura organizacional y preferencia de sus líderes.

4.3. Tipos de entrevistas de evaluación final.⁴¹

El estilo de entrevistas de evaluación de desempeño, dependerán del propósito que tengan los espacios destinados a las entrevistas, el programa de evaluación de desempeño que se haya implementado, los métodos de evaluación de resultados que se hayan elegido y finalmente, el formato propiamente dicho de las entrevistas de evaluación.

Como anticipé en el punto anterior, es importante que las entrevistas estén planificadas en el calendario con cierta antelación, entre una semana y dos, para que tanto los evaluadores como el evaluado, puedan preparar los temas sobre los cuáles debatir luego en las entrevistas y aprovechar al máximo, el tiempo destinado a las mismas.

Existen tres tipos de entrevistas más utilizadas en las empresas, que se clasifican de la siguiente manera:

- ✓ **Entrevista de hablar y vender:** en estas entrevistas es importante la capacidad de persuasión que tenga el evaluador, así como el conocimiento de los factores motivadores que puedan ser requeridos en el acompañamiento y seguimiento del desarrollo profesional del empleado. La capacidad de persuadir que tenga el evaluador, se verán reflejados en los dos componentes claves de estas entrevistas: **hablar y vender**. Aquello que los evaluadores venden, son comportamientos y actitudes que esperan ver en sus empleados durante su jornada de trabajo.
- ✓ **Entrevista de hablar y escuchar:** las entrevistas de hablar y escuchar, tienen definidas claramente dos etapas o sesiones; en la primera etapa, el evaluador hace hincapié en las fortalezas y debilidades que posee el empleado en su desempeño y en relación al puesto que ocupa, todo lo cual sigue el formato de entrevistas utilizadas con mayor

⁴¹ **George, Bohlander; Scott, Snell: Administración de Recursos Humanos, Cap. 8, "Evaluación y mejora del desempeño", Ed. Cengage Learning, 14a ed., 2008, pp. 379-384.-**

regularidad en las empresas, aunque les falta la segunda sesión, que tiene características particulares. En esta primera sesión, el evaluador **habla**. En una segunda sesión, el evaluador **escucha**, trata de mantenerse receptivo de todo lo que tiene para decir el empleado, quien muchas veces puede adoptar una actitud defensiva frente a la devolución de los resultados y puede manifestar en este espacio, su descontento, frustraciones, expectativas y sugerencias para mejorar el ámbito de trabajo en el cual se desenvuelven, ayudando de esta manera a que el empleado pueda comenzar los cursos de acción que su evaluador espera que haga, para mejorar su desempeño y garantizar su desarrollo profesional.

- ✓ **Entrevista de solución de problemas:** este tipo de entrevistas sigue el formato de la entrevista anterior y requiere además, las mismas habilidades en el evaluador como son, su capacidad de escucha, de tolerancia y apertura para hablar y escuchar al empleado, pero introduce una modificación en la segunda sesión, ya que persigue un objetivo más: la resolución de los problemas relacionados con el desempeño del empleado. Más allá de mostrar interés por las preocupaciones del empleado, el objetivo es ayudarlo a que solucione sus problemas, conocer sus necesidades, sus molestias en relación al puesto y al estado en el que se encontraba en la última entrevista de evaluación final. Los diferentes tipos de entrevistas se pueden alternar según el empleado a evaluar, según el evaluador, según las características de la situación de evaluación, de manera que es recomendable ser flexibles en el uso de entrevistas de evaluación, para utilizar la que mejor convenga en cada caso.

4.4. Lineamientos a seguir en la implementación de la entrevista de evaluación.

Existen algunos lineamientos a seguir para aprovechar al máximo el tiempo dedicado a las entrevistas de evaluación, de manera que se cumpla con el objetivo de analizar la situación en la que se encuentra el empleado, su desempeño actual y los aspectos que habrá que trabajar en el periodo siguiente, para lograr un desarrollo en su carrera profesional. Estos lineamientos a seguir, brindan a la entrevista de evaluación un encuadre que se puede mantener más o menos estable o adecuarlo a las necesidades de la empresa. Veremos además, que el establecimiento de este encuadre, permitirá que el empleado no se sienta a la defensiva durante la entrevista de evaluación y que pueda expresarse más abiertamente, así como lograr su mayor motivación para emprender las acciones necesarias para encaminar su carrera laboral dentro de la empresa.

1: que el empleado complete una autoevaluación: es importante que el empleado complete la autoevaluación **antes** de tener la entrevista de evaluación final con su gerente, ya que de esta manera podrá analizar cuáles son sus fortalezas y debilidades así como conocer con cuáles criterios o estándares de desempeño se estará evaluando su desempeño, que serán



los mismos estándares que utilizarán sus supervisores para evaluarlo, y de esta manera, llegará a la entrevista con una actitud menos defensiva y más receptiva.

2: propiciar la participación del empleado en el análisis de su desempeño: en la medida que se le permita al empleado su participación en el análisis de su desempeño y su aporte en los lineamientos a seguir en el proceso de evaluación, se estará logrando que el empleado se involucre más en el proceso, esté motivado y mejor predispuesto a colaborar con todas las etapas de evaluación, así como durante la entrevista de evaluación final, pudiendo afrontar mejor sus preocupaciones por los resultados de la evaluación y el trabajo que le restará por hacer para tener éxito en su desempeño. Los gerentes también deberán propiciar la participación del empleado, brindando un espacio de escucha, para que el empleado se exprese, luego de haber transmitido las observaciones sobre el desempeño de éste último.

3: motivar al empleado: a través de los elogios o muestras de afecto, el empleado puede sentirse motivado para mejorar su desempeño, aceptar las sugerencias sobre los aspectos a mejorar y mostrarse más receptivo y colaborativo, con su supervisor. Conviene que se dé comienzo a la entrevista de esta manera, con elogios y retroalimentación positiva. Por otro lado, es desaconsejable que luego de los elogios, el gerente prosiga con críticas, ya que muchas veces los elogios, alertan al empleado de las críticas que se sucederán en la entrevista y de esta forma, no se reducen ni su ansiedad ni su actitud defensiva. Mantenerlo motivado entonces, implicaría que los elogios sean seguidos de un espacio de escucha y que las observaciones sobre aspectos a mejorar, sean comunicadas sin tanta rudeza a fin de no echar por tierra lo que se logró en la primera parte de la entrevista.

Es interesante al respecto, el enfoque de los autores Hellriegel y Slocum (2010),⁴² quienes explican que para mantener la motivación de los empleados a largo plazo, más allá de los resultados de las evaluaciones, y por ende, su compromiso con la empresa, el supervisor del empleado debe establecer un sistema de **metas**, claras y alcanzables, definiendo el concepto de la siguiente manera: *“Las metas son los resultados que las personas y los grupos desean y luchan por obtener.”* Caracterizan los autores, a continuación, el sistema de **“establecimiento de metas”**, de la siguiente manera: *“... es el proceso que se utiliza para especificar los resultados que se desea que las personas, los equipos, los departamentos y las organizaciones luchan por obtener y su propósito es incrementar la eficiencia y la eficacia de la organización.”* La importancia de la fijación de metas, por parte del Supervisor para mejorar el desempeño del empleado durante el año siguiente a la evaluación, y mantener su motivación al hacerlo, radica en los siguientes aspectos:

- **Las metas, dirigen la atención del empleado en aquello que es pertinente para su desarrollo;**

⁴² Don, Hellriegel; John, W., Slocum Jr.: *“Comportamiento organizacional”*, Cap. 6, *“Motivación mediante el establecimiento de metas y sistemas de recompensa.”* 12a. Edición. Cengage Learning © 2010, pp. 162-163.-

- Regulan el esfuerzo, motivando al empleado a actuar, a poner en planes de acción, la mejora continua de su desempeño;
- Aumentan la persistencia del empleado en la realización de una tarea, encontrando formas de superar obstáculos y evitar justificarse cuando hayan fracasado en el intento;
- Finalmente, las metas fomentan programas de estrategias y de acción que les permitan alcanzar finalmente dichas metas.

4: minimizar la actitud defensiva del empleado, minimizando las críticas: correlativo al punto anterior, está la minimización de la crítica, para la cual es preciso que el gerente se preocupe en mantener una buena relación con el empleado, no sólo durante la entrevista, sino en general, en el ámbito de trabajo. Esto no implica que el empleado jamás reciba críticas ni observaciones, sino más bien, que reciba críticas constructivas, acompañadas de reconocimientos o elogios, cuando sean pertinentes. ¿Cuáles son las sugerencias para lograr una crítica constructiva? Las críticas a efectuar, deberán supeditarse sólo a comportamientos puntuales que se pretenden ajustar al desempeño esperado y nunca estar dirigidas a la persona; otra sugerencia es que no conviene que el gerente se extralimite en sus expresiones y efectúe la crítica frecuentemente o utilice palabras como “siempre, “nunca”, que no dejan lugar a la excepción. Esto puede desmotivar y mal predisponer al empleado siquiera a la escucha; finalmente, conviene que la crítica sea oportuna y ocurra justo en el momento en que ocurren aquellos comportamientos que se desean modificar en el empleado.

5: establecer como objetivo de la entrevista, el cambio de conducta, no de la persona: es recomendable que el gerente o evaluador, haga hincapié en hechos y comportamientos observables, que en los rasgos de la persona, evitando querer descifrar qué es lo que piensa o siente el empleado para explicar su conducta. Si lo que se quiere cambiar es la conducta y no la persona, se deberá enfocar la entrevista solo en hechos observables: demoras en la entrega de los informes, llegadas tarde, comportamiento individual en lugar del trabajo en equipo, etc.

6: enfocarse en la solución de problemas: más que interesarse el gerente en descubrir un culpable de las situaciones problemáticas, es preferible que enfoque su retroalimentación con el empleado hacia la solución de problemas observados y la importancia de resolverlos de a uno por vez, en caso que sean muchos problemas.

7: establecer metas sobre las cuales trabajar con el empleado: este lineamiento es uno de los más importantes, porque se relaciona más con el trabajo que el empleado deberá emprender con ayuda de su superior, más que en el análisis de lo ya hecho. Tal como lo anticipé en el punto 3: “motivar al empleado”, las metas contribuyen a mejorar el desempeño del empleado al aumentar también, su motivación y compromiso⁴³. Aunque el desempeño

⁴³ Recomiendo al lector, la perspectiva del autor Hugh Mc Credie sobre el concepto de “motivación”, en su obra: **Coaching para el desarrollo de competencias**. Training and Development Digest, 2003.-

anterior sirva de referencia, es importante darle un enfoque de futuro y de continuidad al empleado, para alentar su desarrollo. Las metas a establecer, deberán enfatizar las fortalezas del empleado más que sus debilidades; deberán orientarse a oportunidades de crecimiento más que en tareas poco relevantes para el puesto; establecer planes de acción puntuales sobre cómo el empleado alcanzará las metas propuestas por el gerente y finalmente, establecer plazos para concretar esas metas que sean razonables y realistas.

8: contener y dar apoyo al empleado: es importante que el gerente se muestre colaborativo con el empleado, asegurándole que estará acompañándolo en su desarrollo y trabajando con el empleado paso a paso, hasta que logre alcanzar las metas preestablecidas para el desempeño óptimo de las funciones que le competen a su puesto.

9: efectuar un seguimiento del desempeño del empleado: es importante que el gerente brinde retroalimentaciones continuas al empleado, tanto de sus avances como de sus retrocesos o limitaciones, de manera informal y cotidiana, para que cuando lleguen al momento de la entrevista de evaluación final, puedan hacer un resumen de todo lo conversado y trabajado durante el año y no quede esta etapa como una formalidad más a cumplir. Mediante los feedback informales, el gerente o supervisor efectuará **coaching** con el empleado, para corregir los inconvenientes o problemas a tiempo, en lugar de actuar como crítico o juez del desempeño del empleado, quien por otro lado, quedará sin apoyo. El concepto de “Coaching” será retomado más adelante cuando desarrolle un tipo de evaluación que persigue propósitos de desarrollo y que es ampliamente utilizadas en empresas IT: la evaluación de 360°.

10: identificar las fuentes del desempeño ineficaz: los gerentes deben notar que un mal desempeño del empleado, puede deberse a tres posibles fuentes: a las capacidades del empleado que no son acordes al puesto que ocupa o se encuentran poco desarrolladas para las funciones que debe desempeñar; otra fuente se debe a un bajo nivel de motivación que implica que el empleado no se esfuerza en lograr sus metas; y finalmente, puede deberse a un ambiente con condiciones desfavorables para un óptimo desempeño del empleado, como por ejemplo, cuando el empleado trabaja con sobrecarga de funciones, cuando el salario es muy bajo para el nivel de responsabilidades que asume, o cuando el empleado es influenciado en su trabajo, por un mal ambiente familiar, entre otros factores. De todos estos factores, el gerente deberá hacer un diagnóstico y plantearlo en la entrevista de evaluación, como posibles determinantes de un bajo desempeño o de la presencia de algunos problemas en el trabajo realizado por el empleado, que deberán trabajar y mejorar.

11: efectuar un diagnóstico del desempeño del empleado y administrarlo: debido a que el mal desempeño puede deberse a un problema en las capacidades del empleado, a problemas en el ambiente o a la falta de motivación suficiente, el gerente deberá analizar más detenidamente cuál de estas tres fuentes es la que ejerce mayor influencia en el mal desempeño del empleado. Hay que hacer notar, que cuando se trata de un desempeño deficiente, no se trata de hechos aislados, sino de un desempeño bajo y crónico. En caso que

el diagnóstico determine que el problema mayor se debe a la falta de desarrollo o al desarrollo insuficiente de las capacidades del empleado, que se necesitan para desempeñar correctamente su puesto, los planes de acción destinados a corregir y administrar este problema, serán los programas de capacitación. Si el diagnóstico determina como la fuente más influyente en el problema, una falta de motivación, el gerente deberá valerse de incentivos, como premios y reconocimientos cuando el empleado muestre algún avance y coaching permanente sin perder de vista el apoyo necesario. Finalmente, si el diagnóstico revela que la principal fuente de problemas se debe a un ambiente inadecuado, ya que el comportamiento del empleado es correcto pero los resultados aun así son deficientes, el plan de acción implicará tal vez el reto más difícil para los gerentes: la revisión del diseño del puesto y el liderazgo, lo que podrá resultar en una rotación del empleado hacia otro sector o equipo de trabajo y en caso de persistencia en su mal desempeño, su despido.

Sin perder vista que la motivación de los empleados puede cambiar, con el paso del tiempo, podríamos agregar entonces, otra causa de un mal desempeño del empleado, ya que como sostiene Edgar Schein (1982)⁴⁴, desde una perspectiva de desarrollo, lo que es motivador para el empleado hoy, puede no serlo mañana, por eso es válido rescatar la explicación que nos aporta el autor en este sentido: *“Uno de los grandes problemas que se encuentran al estudiar científicamente el comportamiento humano, es que no se puede fácilmente distinguir entre los factores que permanecen estables y aquellos que tienen más posibilidades de cambiar y crecer. (...) El dirigente de una organización debe permanecer alerta a este tipo de cambios y no predicar las decisiones de la teoría motivacional que, se supone que, se aplican a los que están en una determinada edad o en un determinado grupo cultural”*.

A continuación, describiré en detalle los pasos a seguir en la implementación de una de las herramientas más completas de evaluación del desempeño, pero también más complejas a la hora de analizar sus resultados: **la evaluación 360°**

⁴⁴ Schein, Edgar H.: **Psicología de la Organización**. Cap. 4, *“La naturaleza humana: ¿Por qué es tan evasiva?”* Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1982, pp. 41.-

Capítulo III.

La Evaluación de 360°.

La evaluación 360° es un sistema de evaluación de desempeño caracterizado por la variedad y cantidad de evaluadores que abarca, a fines de brindar mayor confiabilidad en los resultados obtenidos, donde el empleado es evaluado por todo su entorno laboral, abarcando: supervisores, gerentes, pares, subordinados (si aplica), proveedores y clientes. Suele ser el método de evaluación más utilizado por las grandes empresas, ya que dicha herramienta presupone un entorno de trabajo más complejo y con varios miembros implicados. Dicha metodología consiste en que un grupo de personas evalúe a otra a partir de una serie de factores predeterminados por la organización, que se traducen en comportamientos observables de la persona evaluada en su ámbito laboral.

Con el fin de aportar una definición más completa de la evaluación 360° y sus características, cito a los autores Hellriegel y Slocum (2010)⁴⁵, quienes definen esta herramienta de evaluación, de la siguiente manera: *“la retroalimentación de 360 grados es un proceso, basado en un cuestionario, que reúne retroalimentación estructurada proveniente de una serie de fuentes, en cuanto a las competencias y las conductas de una persona o un equipo.”* Es interesante que mencionen la evaluación de un equipo de trabajo como unidad de evaluación, ya que como veremos más adelante, es una alternativa que suelen usar las grandes empresas de tecnología, para evaluar en forma masiva, a todos sus empleados. Los autores mencionados anteriormente, describen en lo sucesivo a este proceso de evaluación, aclarando que los cuestionarios de evaluación que contienen estándares de desempeño, pueden ser completados por el propio evaluado, por jefes y supervisores, empleados subordinados, pares o colegas del evaluado, clientes y proveedores, y que los resultados de la retroalimentación, son recopilados luego en reportes de retroalimentación, presentando los datos de cada fuente (de los diferentes evaluadores y la autoevaluación) por separado. Estos resultados por separado los entrega un Consultor Externo a la persona evaluada, quien deberá desarrollar un plan de acciones junto con su supervisor, con el objetivo de desarrollar sus fortalezas y superar sus debilidades.

Los autores Hellriegel y Slocum (2010), previamente citados, nos alertan acerca de la utilización de esta herramienta tan particular y útil en las grandes empresas, cuando aclaran que: *“Podría no funcionar bien cuando la retroalimentación se utiliza en el proceso de revisión*

⁴⁵ Don, Hellriegel; John W., Slocum, Jr.: **Comportamiento Organizacional**, Cap. 8, *“Comunicación en las organizaciones”*, Ed. Cengage Learning, 2010, pp. 238-239.-

del desempeño de una persona, a no ser que cierto conocimiento, habilidades y capacidades específicas se puedan vincular a metas de desempeño específicas.” Sin embargo, los autores recomiendan el uso de la evaluación de 360° con propósitos de desarrollo y no de promociones y ascensos: “En general, parece que la retroalimentación de 360 grados funciona mejor cuando se utiliza para efectos de coaching y desarrollo profesional.”⁴⁶

La evaluación de 360° tiene que poder resumirse luego en un reporte o informe de evaluación, que deberá contener las calificaciones obtenidas en los diferentes cuestionarios de evaluación y en la autoevaluación. Se podrán presentar estos resultados a través de gráficos de coordenadas, para comparar los resultados de la autoevaluación, con los de las evaluaciones de los demás participantes, listando las competencias relativas al puesto que ocupa la persona evaluada. Para más detalles de las características y el formato que puede tener el informe de evaluación resultante, remito al lector al punto seis: “**Al momento de confeccionar y entregar los Informes de Evaluación**”, en el apartado “**Medidas para garantizar la confiabilidad en la evaluación de 360°**” del presente trabajo de Tesis.

Los pasos para implementar una evaluación 360°, se resumen de la siguiente manera⁴⁷:

- ✓ **Definición de las competencias centrales para la organización, y las específicas de cada puesto, según corresponda para cada evaluado.** Las competencias son los factores sobre los que se evalúa al empleado.
- ✓ **Diseñar el cuestionario de evaluación.**
- ✓ **Diseñar el cuestionario de autoevaluación.**
- ✓ **Seleccionar el grupo de evaluadores que van a participar, pudiendo incluir a:** supervisores, gerentes, pares, subordinados, clientes y proveedores. El cuestionario de evaluación, **no** deberá revelar el nombre del evaluador.
- ✓ **Comunicar los objetivos del proceso de evaluación al empleado y garantizarle la confidencialidad de los resultados.**
- ✓ **Administración del cuestionario de evaluación por parte de todos los evaluadores.**
- ✓ **Procesamientos de los resultados obtenidos y su medición.** Este rol es llevado a cabo, en la mayoría de los casos, por un Consultor Externo a la organización, quien preservará los datos obtenidos bajo un marco de estricta confidencialidad, ya que los mismos, deberán adjuntarse luego al legajo del empleado.
- ✓ **Comunicación de los resultados obtenidos al evaluado y compararlos con los de la autoevaluación.**
- ✓ **Elaboración de un informe de evaluación** que explicita el grado de desarrollo en las diferentes competencias que ha alcanzado el empleado en su desempeño, y su

⁴⁶ Don, Hellriegel; John W., Slocum, Jr.: **Comportamiento Organizacional**, Cap. 8, “Comunicación en las organizaciones”, Ed. Cengage Learning, 2010, pp. 240.-

⁴⁷ Luis, Pérez van Morlegan; Juan C., Ayala et. Cols.: **La Gestión Moderna en Recursos Humanos**. Cap. 14, “Evaluación de Desempeño y Evaluación de Potencial”, Ed. Eudeba, 2012, pp. 419.-

correspondiente comunicación, bajo un marco de confidencialidad. La entrevista final con el evaluado, tendrá por objetivo revelar el contenido de dicho informe.

La importancia de esta herramienta de evaluación, consiste en poder valorar al empleado tanto en sus comportamientos diarios, a través de las diferentes competencias laborales, como la valoración de las competencias en sí mismas, pero bajo determinadas condiciones, a saber: tareas complejas, tareas repetitivas, resultados a corto plazo, resultados a largo plazo, bajo situación de estrés o presión, ambigüedad en las consignas, frecuencia, entre otras.

Es importante aclarar que el grupo de evaluadores es elegido por el empleado, aunque en la administración del cuestionario de evaluación, no se revele quién lo está evaluando en ese momento.

1. El gerente como evaluador.

Cuando el evaluador es el gerente y no el supervisor inmediato del empleado, de esta manera se logra mayor objetividad en la evaluación, ya que no es una sola persona quien evalúa al mismo empleado y puede observar el comportamiento del mismo, a partir de estándares de comportamientos esperados, comparando el comportamiento del empleado con esos estándares. En la mayoría de las evaluaciones de desempeño que se siguen implementando en las empresas, el evaluador por lo general se reduce a uno solo y es el supervisor más directo del empleado, ya que tiene mayor información y ha podido observar más atentamente el comportamiento del empleado, pero esta práctica no reduce el elemento de subjetividad con el que se evalúa, ya que varias personas evaluando a la misma persona según estándares de comportamiento, se dedican a evaluar hechos concretos y allí donde se presenten consistencias, se estará ante conclusiones más firmes que simples juicios personales.

2. El supervisor como evaluador.

El supervisor inmediato del empleado, es quien ha podido observar más detalladamente el comportamiento del empleado, al formar parte del mismo equipo de trabajo o estar en el mismo sector de la empresa. El supervisor ha podido observar al empleado sin administrar un cuestionario de evaluación, y por ende, cuenta con información más detallada sobre diferentes aspectos de la persona evaluada, con lo que es de esperar que el informe que

resulte de su evaluación, complemente la información que el resto de los evaluadores haya podido aportar sobre el desempeño del empleado evaluado.

3. El empleado como evaluador de sí mismo. La autoevaluación.

La autoevaluación permite que el empleado tenga mayor participación en el proceso de evaluación, se comprometa más con los resultados obtenidos y los objetivos sobre lo que le resta desarrollar y alcanzar. Se debe administrar el cuestionario de autoevaluación, antes de la evaluación de desempeño por parte del grupo de evaluadores, y sus resultados servirán luego como fuente de información a revisar y comparar con los resultados obtenidos en la evaluación final de desempeño. En la evaluación final, el gerente y el empleado deberán debatir sobre los resultados obtenidos y la manera como han sido o no alcanzados los objetivos establecidos durante el año. En la autoevaluación, el empleado puede analizar cuáles son sus fortalezas y cuáles los aspectos a mejorar. El sesgo que introduce la autoevaluación se da, cuando el empleado es indulgente con los aspectos que debe mejorar y seguir trabajando, y cuando presume de haber alcanzado determinados logros en su ámbito de trabajo que no le corresponden o bien, que no fueron solamente un mérito personal sino de su equipo de trabajo.

Para evitar sesgos en la autoevaluación, es conveniente que los resultados de la misma sólo se tengan en cuenta como una fuente más de información para dar a conocer las expectativas e intereses que posee el empleado, en qué se siente confiado y qué aspectos cree que debe seguir trabajando, pero es importante que quede explicitado que dichos resultados no incidirán en la evaluación final, sino sólo se tendrán en cuenta, los resultados de las evaluaciones de sus pares, superiores, subordinados y clientes.

La autoevaluación, sólo debería servir a propósitos de desarrollo, más que administrativos.⁴⁸

4. Los subordinados también pueden evaluar.

La evaluación que los subordinados realizan de sus jefes o gerentes, es recomendada a la hora de evaluar algunas competencias o factores incluidos en el cuestionario de evaluación y ajustados al puesto que ocupa el jefe o gerente del sector. Esas competencias pueden ser el liderazgo, la comunicación efectiva, la coordinación de las tareas y la delegación de

⁴⁸ George, Bohlander; Scott, Snell: *Administración de recursos Humanos*. Cap. 8, "Evaluación y mejora del desempeño". 14ª ed. Ed. Cengage Learning, 2008, pp. 355-361.-



responsabilidades. Los subordinados trabajan a diario con sus jefes y pueden observarlos en situaciones de presión, bajo estrés, en situaciones de cambio o de crisis y ajuste financiero. Sin embargo, la evaluación de los subordinados no es aconsejable para propósitos de compensación o administrativos, ya que los gerentes o jefes pueden verse comprometidos a otorgar beneficios a los empleados que favorezcan con sus calificaciones, el desempeño de su jefe. De la misma manera que con la autoevaluación, debería quedar explicitado en la empresa que la evaluación de los subordinados se realizará con propósitos de desarrollo, más que administrativos.

Por otro lado, hay que destacar, que la evaluación de los subordinados no es la más indicada para evaluar otros factores del desempeño de los gerentes, como son las competencias relacionadas con el puesto: capacidad de planificación estratégica, armado de presupuesto, capacidad analítica y de organización.

Finalmente, siempre y en todos los casos, las evaluaciones de los subordinados debe ser anónima y cruzarse con los resultados de varios evaluadores.

5. La evaluación de los colegas.

La evaluación de los colegas, suele aportar y hasta enriquecer los resultados de la evaluación de los supervisores y gerentes, en aquellos aspectos tales como el liderazgo de un empleado, capacidad para mantener relaciones interpersonales, trabajo en equipo, cooperación, iniciativa, así como los aspectos a mejorar en el empleado. Los supervisores pueden ser más benevolentes a la hora de evaluar, que los pares o colegas, ya que existe siempre la competencia, la rivalidad entre los compañeros. Sin embargo, el sesgo que se produce tanto por la benevolencia como por la rivalidad, exige por parte de los directivos que aprueban la implementación de evaluaciones de desempeño, que los evaluadores se abstengan de dar opiniones personales y evalúen hechos concretos. De todas formas, la evaluación de los colegas debería utilizarse con propósitos de desarrollo, ya que las calificaciones negativas entre los colegas, podrían crear resentimientos, podrían obstaculizar luego el desempeño efectivo en equipos de trabajo y el buen clima laboral. Otro sesgo muy importante es la situación inversa a la rivalidad, pero igualmente perjudicial para el crecimiento de la empresa, que está más relacionado con la camaradería. Cuando se dan vínculos de camaradería muy fuertes en las empresas, las evaluaciones suelen ser víctimas del sesgo que produce esa relación de complicidad entre los colegas, que muchas veces oculta los reales problemas de desempeño y necesidades de capacitación de los empleados, por arrojar sólo resultados positivos en las evaluaciones. Los colegas suelen evaluar desde estereotipos que se fueron fijando en el ámbito laboral y que los ubica a cada cual en un lugar dentro del equipo de trabajo, que le permite más o menos sobrellevar la convivencia con sus compañeros y jefes. Este fenómeno muy común, introduce sesgos y variables que muchas veces no son medidas

con efectividad ni siquiera, tenidas en cuenta, pero que afectan notablemente la confiabilidad de las herramientas de evaluación. Es responsabilidad de quienes planifican los procesos de evaluación de desempeño, el evitar cualquier tipo de sesgos, en los diferentes tipos de evaluación.

6. La evaluación por parte de los clientes y proveedores. Una mirada externa.

Esta evaluación, cumple con el objetivo de contribuir a la mejora de un servicio o producto, y por ende, a la mejora continua de la calidad. Los resultados de estas evaluaciones, son tenidos en cuenta para analizar en qué grado se cumplen las metas de la empresa, a través del desempeño y la contribución de cada empleado en relación a dichas metas, y se cotejan además con otras medidas, tales como los CSM, KPL, entre otros indicadores que miden el nivel de satisfacción del cliente en relación al servicio que le fue brindado.

Los clientes externos y proveedores, son evaluadores que pueden aportar mayor objetividad al complementarse con las evaluaciones de los gerentes, ya que ellos tienen un punto de vista más orientado al resultado obtenido y su grado de satisfacción, así como las habilidades interpersonales, de venta o de servicio que tiene el empleado, su capacidad de respuesta, sus habilidades de comunicación y su conocimiento del negocio.

Los objetivos que cumplen estas evaluaciones se pueden resumir de la siguiente manera: aportar mayor objetividad a las evaluaciones del personal interno de la empresa, mejorar el desempeño de la empresa al alinearlos aún más con las necesidades del cliente, logrando un mayor entendimiento de las mismas y una mayor satisfacción del cliente externo.

7. La evaluación de equipos.

Una variante de la evaluación de desempeño, generalmente orientada a evaluar a una sola persona, es **la evaluación de equipos de trabajo**. Esta variante surgió cuando comenzaron a implementarse cada vez más en las empresas, los sistemas de control de la Calidad “Q” Total: TQM, Total Quality Management. En dicho sistema, el desempeño efectivo es considerado como un **todo**, que resulta del aporte de varias personas dentro de la empresa. De allí que evaluar equipos era más acorde para tomar el esfuerzo de todos, como un todo global, que contribuye a la mejora continua de la calidad, en cada sector de la empresa. Si este tipo de evaluaciones se implementa en la empresa, será aconsejable que se expliciten los propósitos

tanto administrativos como de desarrollo y que en caso que se implementen con propósitos administrativos, se contemplen formas de compensación variable por equipo.

Otra ventaja que representa la evaluación de equipos de trabajo, es que elimina los sesgos que se introducen tanto en la autoevaluación, como así también en aquellas evaluaciones sea de pares o superiores, donde se califica al evaluado según estereotipos, beneficiándolo o perjudicándolo. El esfuerzo de equipo es siempre un esfuerzo conjunto, del cual es imposible discriminar el aporte de un solo integrante.

Otra alternativa para eliminar sesgos reflejados en aquellas evaluaciones que resultan beneficiosas o perjudiciales para el empleado, es filtrar aquellas evaluaciones cuyos promedios de calificaciones, arrojen medidas muy por encima o por debajo de la media. De allí que la evaluación de 360° resulte una herramienta de evaluación cada vez más recomendada en las empresas, ya que dicha herramienta permite que se obtengan calificaciones de diversos evaluadores y se pueda proceder al filtro de evaluaciones desviadas de la media.

Cabe destacar que algunas empresas prefieren introducir en la evaluación 360° más de dos evaluadores por cada tipo de evaluador que pueda participar, es decir, prefieren elegir 4 supervisores, 4 gerentes, 4 clientes externos, etc., con la finalidad de aumentar la confiabilidad y validez de los resultados.

Resta recordar, que siempre y en todos los casos:

- ✓ **Los evaluadores serán elegidos por el evaluado o por el equipo (en el caso de la evaluación de equipo),**
- ✓ **Se mantendrá el anonimato en cada cuestionario de evaluación respecto del nombre de quien evalúa,**
- ✓ **Se mantendrá la confidencialidad respecto a los resultados de las evaluaciones finales, que deberán adjuntarse luego al legajo de cada persona,**
- ✓ **El evaluado podrá elegir a sus evaluadores, pero no podrá intervenir en el diseño de la evaluación de desempeño ni en su forma de implementación. Mucho menos, en el armado del informe de evaluación, todo lo cual, debe quedar explicitado desde un comienzo, para todos los involucrados en dicho proceso de evaluación.**

8. El juego de equipos y el Assessment Center: complementos útiles de la evaluación de 360°.

A continuación, expondré dos herramientas que son utilizadas con frecuencia en las grandes empresas de tecnología y son complementarias de la Evaluación de 360°: **el juego de equipos y el Assessment Center**. La primera de estas herramientas mencionadas, tiene por objetivo, evaluar a todo un equipo de trabajo en acción y definir cómo se irán formando en el año los diferentes equipos, de acuerdo cómo se hayan comportado durante el juego. La segunda de estas herramientas, se complementa muy bien con la evaluación de 360°, porque mientras la evaluación de 360° consiste en evaluar el desempeño del empleado durante el año transcurrido, la herramienta de Assessment Center se puede utilizar paso seguido, para planificar el desarrollo de carrera del empleado evaluado previamente o del equipo de trabajo evaluado, persiguiendo ambas herramientas, propósitos de desarrollo profesional para los empleados.

Por tanto, la herramienta que se puede utilizar como complemento de la evaluación de 360°, tomando como objetivo de la evaluación, el equipo de trabajo, la constituye **el juego de equipos**,⁴⁹ que veremos a continuación, más detenidamente.

En materia de herramientas para evaluar el desempeño de los empleados en equipos de trabajo, las grandes y medianas empresas IT utilizan hoy en día, los juegos de equipo, por varias razones: una primera razón es que al jugar o competir entre equipos, se “construye” poco a poco dicho equipo, y lo que se evalúa no es el mérito obtenido por un solo empleado en la consecución de los objetivos, sino el de todo un equipo tomado como una unidad; una segunda razón, es que ayudan a complementar el trabajo con la diversión, ya que es una tarea más relajada, en la que se espera que disfruten haciéndola y es aconsejable en estos casos, armar equipos más bien pequeños, de no más de 6 personas, ya que algunos estudios realizados sobre este tema, proponen que es menos estresante lograr una buena performance en un grupo pequeño, antes que lograrlo en un grupo grande, donde la comunicación efectiva muchas veces se pierde.⁵⁰ Una tercera razón, es la utilidad que le puede reportar al manager al descubrir qué miembros de un equipo, trabajan en forma sinérgica y cooperativa, y quienes mantienen una óptima relación entre sí, para poder tomar

⁴⁹ Eric, Garner: “Training Skills. How to improve the skills and performance of your employees.” Copyright © 2012, Eric Garner & bookbon.com; pp. 40.-

⁵⁰ Recomiendo al lector consultar el capítulo 10 “Trabajo en Equipo”, y muy particularmente el punto 10.2.5. “Equipos y comunicación”, donde podrá informarse de posibles barreras de la comunicación efectiva en equipos de trabajo y cómo evitarlas generando escuchas empáticas, evitando prejuicios de los interlocutores y estimulando la participación de todos los miembros del equipo. Podrá consultar esta información, en el siguiente libro: Luis, Pérez van Morlegan y Juan Carlos, Ayala: **El Comportamiento de las personas en las organizaciones**, Cap. 10 “Trabajo en Equipo”, Ed. Pearson, 2011, pp. 279-280.-

como base dicho equipo más estable y ponerlo a prueba en la implementación de proyectos de negocio⁵¹.

Los puntos clave de este enfoque de la gestión del desempeño en equipo, se pueden enumerar de la siguiente manera:

- 1) **Es importante planificar los ejercicios que el equipo de trabajo llevará a cabo, pero los mejores cursos prácticos han resultado ser aquellos que surgen del conocimiento sobre todo lo que el equipo necesita hoy por hoy.**
- 2) **Los ejercicios que comienzan con una actividad de caldeoamiento o “romper el hielo”, son aconsejables para lograr que la energía del equipo pase de estar relativamente quietos, a estar más activos y cambiar el estado de ánimo.**
- 3) **Trabajar en un pequeño equipo, es menos estresante que trabajar en equipos grandes.**
- 4) **Los roles que se ponen en juego en estas actividades, son formas de ensayar aspectos del trabajo real que llevan a cabo en la empresa.**
- 5) **Un óptimo ejercicio de equipo, motiva a las personas a trabajar juntas cada vez que quieren alcanzar un resultado o resolver un problema complejo.**
- 6) **Finalmente, una experiencia de aprendizaje es enriquecedora, cuando el equipo asume la responsabilidad por la forma como llevará a cabo el ejercicio.**

La importancia de contar con herramientas que permitan evaluar el desempeño en forma grupal, permite revisar más detenidamente cómo se llevan a cabo las tareas necesarias para lograr los objetivos de equipo y los objetivos corporativos. Utilizar todas aquellas herramientas que persigan el objetivo de conseguir una base estable sobre la cual evaluar la performance de los empleados, me parece más idóneo que pensar solo en el desempeño de unos pocos, que persiguen objetivos más personales que corporativos.

Por tanto, considero que es aconsejable enfocar las prácticas de recursos humanos hacia la consecución de objetivos globales y medir y analizar, los resultados de la performance del equipo, para determinar luego el aporte de la gestión del desempeño a la consecución del

⁵¹ Recomiendo al lector consultar el capítulo 2, Parte I, “¿Su organización tiene discapacidad para aprender?”, del autor: **Peter, Senge: La Quinta Disciplina**, donde analiza el mito de la gestión de equipos y sostiene que hay que tener algunas precauciones a la hora de liderar un equipo de trabajo, para que no suceda lo siguiente: “Con demasiada frecuencia, los equipos en los negocios tienden a gastar su tiempo luchando por el territorio, evitando todo lo que les haga quedar mal personalmente, y pretender que todo el mundo esté detrás de la estrategia colectiva del equipo -mantener la aparición de un equipo cohesionado. Para mantener esta imagen, tratan de sofocar el desacuerdo; personas con serias reservas evitan declararse públicamente, y las decisiones conjuntas son compromisos aguados que reflejan aquello con lo que todo el mundo puede vivir, o que refleja la opinión impuesta de una persona en el grupo. En caso de desacuerdo, se suele expresar de una manera que proyecta la culpa, polariza la opinión, y no revela las diferencias subyacentes en los supuestos ni la experiencia de una manera que el equipo en su conjunto podría aprender.” Segunda Edición. Granica, 2006, pp. 21.-

éxito en los negocios, brindando una perspectiva de empresa, más que una perspectiva individual.

Pasando ahora a la segunda herramienta arriba mencionada, el autor Aldo Schlemenson (2002)⁵², nos explica en qué consiste el Assessment Center, de la siguiente manera: *“El assessment center consiste en un conjunto de ejercicios y metodologías especialmente diseñados para la evaluación de candidatos o para determinar el potencial y el desarrollo de carrera. Puede utilizarse también para el entrenamiento y desarrollo de competencias específicas. Todas las actividades son observadas por un conjunto de evaluadores externos y gerentes de la línea ejecutiva de la empresa”*.

Los evaluadores que participan en la evaluación de 360°, especialmente los gerentes y los de nivel ejecutivo, deberían ser los mismos evaluadores que estén presentes en la implementación del Assessment Center, ya que parten con material previo de observación, de los comportamientos de sus empleados subordinados. Cabe aclarar que el Assessment Center puede utilizarse teniendo como objeto a una sola persona a evaluar, pero en estos casos, la persona evaluada posee una posición clave dentro de la empresa y su evaluación se lleva a cabo, para cubrir alguna posición también clave, que ha quedado vacante y es necesario cubrir a la brevedad. En la mayoría de los casos, tanto por su costo como por su complejidad, el Assessment Center es utilizado para evaluar equipos de trabajo.

Dentro de esta herramienta de evaluación, se pueden utilizar diferentes técnicas para evaluar al personal, que pueden ser: la actividad de warming o caldeamiento, utilizada muchas veces al comienzo del assessment para romper el hielo y preparar a los evaluados; entrevistas, resolución de casos, bandeja de entrada (se presentan varias situaciones problemáticas que resulten familiares al puesto de trabajo en el que se está evaluando a las personas, y la persona elige cuál tema intentará resolver), y el role playing o juego de roles, donde los integrantes deberán interpretar diferentes papeles para ponerse en el lugar de otras personas que interactúan con él en el trabajo.

9. El informe de la evaluación de 360°.

⁵² Aldo, Schlemenson: **La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis**. Cap. 7, *“El cambio de paradigmas en los modelos de análisis de la conducta”*. Ed. Paidós, 2002, pp. 222-232. En esta obra el autor define el concepto de Assessment Center, lo sitúa históricamente en un periodo de crisis y postguerra, finalizando el capítulo con una reflexión sobre el cambio de paradigma al que asistieron esta y varias herramientas de evaluación del personal, explicando que partieron de analizar la personalidad de los empleados en el contexto de las relaciones interpersonales, para pasar a analizar la conducta desde un contexto organizacional, marco de múltiples roles que encauzan estratégicamente la conducta de la persona y tornan estratégico el enfoque de los procesos de evaluación.-

Se debe confeccionar un informe de evaluación de 360° por cada evaluado y se le deberá entregar el informe en mano. Este paso es responsabilidad del Consultor Externo, para garantizar la confidencialidad de los resultados.

El contenido del informe debe ser claro, debiendo partir de una breve explicación de la metodología utilizada, y de los resultados generales que se obtuvieron tras la evaluación de 360°. Luego es conveniente agregar gráficos de coordenadas que expliquen mejor esos resultados, pudiendo agregar gráficos que comparen: resultados de la evaluación de 360° vs. nivel de desempeño esperado para su puesto o asignación actual.

Otros gráficos explicativos de los resultados, podrían ser comparando los resultados de la autoevaluación, con los de los cuestionarios que completaron los demás evaluadores: superiores, pares, clientes, subordinados (si aplica).

Se recomienda que haya al menos tres evaluadores en cada categoría, para cruzar los resultados y obtener indicadores más objetivamente.

Las planillas de cálculo o protocolos, quedan en manos del Consultor Externo, ya que representan su trabajo y el informe en ese sentido es más bien un resumen. El informe no debe contener planillas originales ni planillas de cálculo de las calificaciones.

El informe individual de la Evaluación de 360° se completa con comentarios de los evaluadores sobre el desempeño del evaluado, y recomendaciones finales dirigidas al Departamento de Recursos Humanos, que tenga por objetivo, alentar y contribuir al desarrollo profesional del empleado.

Finalmente, el Consultor Externo deberá confeccionar un informe global, que contenga un resumen de los resultados de todas las evaluaciones de 360° y gráficos explicativos de evaluaciones de 360° ponderadas por la frecuencia, dirigido únicamente al equipo Directivo de la empresa.

A continuación, brindaré un ejemplo de informe de 360° con un gráfico explicativo que compara los resultados de la evaluación de 360° con el desempeño esperado para el puesto al cual el evaluado está asignado:

Ejemplo de Informe Individual:

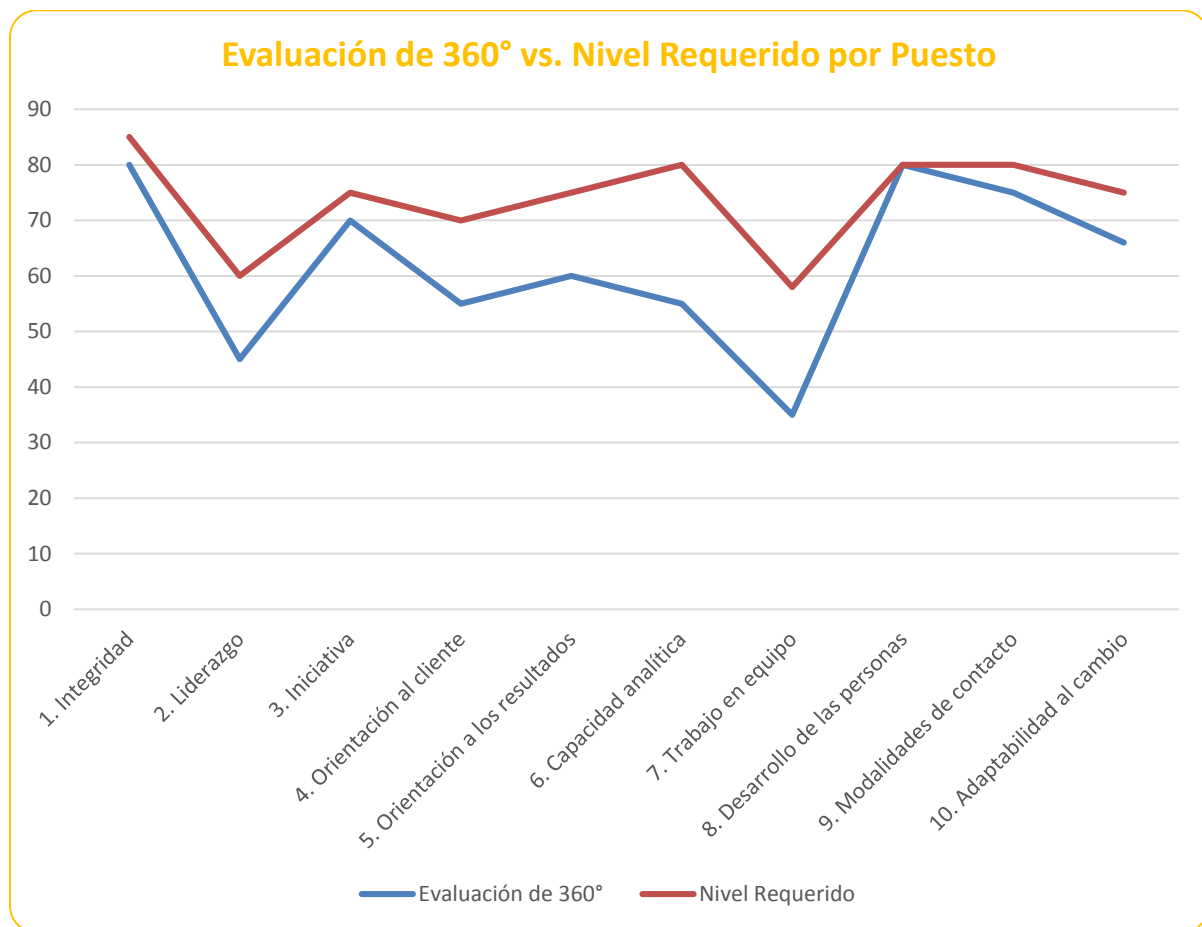
Informe de evaluación de 360°: Juan Martín Sánchez.⁵³

⁵³ Martha A. Alles: *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°*. Ed Granica, 2013, pp. 199.-

El objetivo del informe es comunicarle formalmente los resultados de la Evaluación de 360° efectuado en el presente año.

Cada informe es confidencial y bajo ningún concepto los resultados serán divulgados ni conocidos por personas de la organización en la que usted trabaja.

Usted verá a continuación un gráfico comparativo de los resultados generales de su Evaluación de 360° con lo requerido por su puesto actual de trabajo.



Escala Numérica de los Grados:

A: 100%

B: 75%

C: 50%

D: 25%

No desarrollado: 0%

A modo de resumen del presente Capítulo III, expondré un cuadro que resume las **ventajas y desventajas** que puede presentar esta herramienta de evaluación, que ya fueron mencionadas durante el desarrollo del mismo y se resumen a continuación⁵⁴:

Ventajas	Desventajas
La evaluación de 360° es amplia porque comprende varias perspectivas de respuestas	El proceso de evaluación es complejo y demanda mucho tiempo de administración
La calidad de la información es alta	La retroalimentación puede crear resentimientos entre colegas
Complementa la perspectiva de clientes y equipos, contribuyendo a un sistema de control de la calidad interno	Pueden haber perspectivas contradictorias en las respuestas y precisas al mismo tiempo
Reduce sesgos subjetivos al contemplar la evaluación de más de una o dos personas	Los evaluadores requieren capacitación previa en la herramienta, para garantizar sus óptimos resultados
El feedback de los pares puede contribuir al desarrollo del empleado y su trabajo en equipo	Los empleados pueden manipular los resultados dándose unos a otros las evaluaciones
	Las evaluaciones son anónimas, de manera que es difícil controlar el punto anterior

Para finalizar el Capítulo III, me parece válido hacer una distinción entre **evaluación de desempeño y evaluación de 360°**, ya que cada una de estas herramientas es muy útil a la hora de evaluar el desempeño de los empleados, pero persiguen propósitos diferentes y es necesario remarcar por tanto, esa diferencia, además de resumir un poco, todo lo dicho anteriormente sobre ambas herramientas de Recursos Humanos.

⁵⁴ **George, Bohlander; Scott, Snell: Administración de recursos Humanos.** Cap. 8, "Evaluación y mejora del desempeño". 14ª ed. Ed. Cengage Learning, 2008, pp. 361.-

- **La evaluación de desempeño:** consiste en evaluar el desempeño de un empleado o de un equipo de trabajo, mediante la identificación de comportamientos observables, por parte de un solo evaluador, generalmente el supervisor inmediato y en algunos casos, pudiéndose agregar el jefe del supervisor, como segundo evaluador. Es una herramienta que persigue fines administrativos más que de desarrollo profesional y puede estar seguido de un mecanismo de recompensas y castigos, premiando el buen desempeño con bonos o incentivos variables, o poniendo llamadas de atención, en los casos de bajo desempeño respecto al desempeño esperado.
- **La evaluación de 360°:** consiste en evaluar el desempeño de un empleado o un equipo de trabajo, mediante la identificación de comportamientos observables (hasta aquí, es similar a la evaluación de desempeño), por parte de varios evaluadores, siendo por tanto más objetiva que la anterior herramienta y resultando en la confección de planes de acción de mejora del desempeño, con fines de desarrollo profesional. Se puede complementar muy bien con el diseño de un plan de carrera, como para incentivar el desarrollo del empleado, pero no persigue fines administrativos tales como ascensos, promociones o castigos que tengan un impacto salarial para el empleado.

A continuación, señalaré más detalladamente, cuáles son las medidas que se deben tomar para garantizar la eficiencia y confiabilidad al momento de diseñar e implementar la herramienta de evaluación de 360°.

Capítulo IV.

Medidas para garantizar la confiabilidad en la Evaluación de 360°.

Las medidas a implementar para garantizar la confiabilidad y efectividad de la evaluación de 360°, tanto en su diseño como en su implementación, se pueden resumir de la siguiente manera⁵⁵:

- ✓ Al momento de diseñar la herramienta de 360° y el flujo del proceso;
- ✓ Realizar una prueba piloto;
- ✓ Al momento de entrenar a evaluados y evaluadores;
- ✓ En el armado de los manuales de instrucción;
- ✓ Al momento de procesar los datos por parte de un Consultor Externo;
- ✓ Al momento de confeccionar y entregar los Informes de Evaluación;
- ✓ Durante la entrevista de devolución de los resultados al evaluado;
- ✓ Durante el seguimiento con los evaluados;
- ✓ El Informe global.

A continuación, detallaré cada una de estas medidas a tomar, para garantizar la confiabilidad de la herramienta.

1. Al momento de diseñar la herramienta de 360° y el flujo del proceso.

Se deben confeccionar por cada evaluado, tantos cuestionarios de evaluación como participantes haya en la evaluación de 360°. En esta etapa del diseño, se debe tener en cuenta el tamaño de la empresa, ya que podrán elegirse dos, tres o más participantes por cada tipo de evaluador, dependiendo del tamaño de la empresa y el presupuesto asignado al área de desarrollo para llevar a cabo la implementación de la herramienta de evaluación de 360°.

Dependiendo de las características y situación de cada empresa, en caso que opten por incluir 3 participantes por cada tipo de evaluador, deberán confeccionarse doce cuestionarios de

⁵⁵ Martha A., Alles: *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°*. Cap.5, "Evaluación de 360°". Ed. Granica, 2013, pp. 161-178.-

evaluación incluyendo el cuestionario de autoevaluación. Por lo tanto habrá preguntas confeccionadas para los cuestionarios de tres supervisores, tres gerentes o jefes de los supervisores, tres clientes externos y/o proveedores, tres subordinados, tres colegas y por supuesto, un cuestionario de autoevaluación, para el empleado a evaluar.

Respecto a las preguntas que se deben incluir en los cuestionarios de evaluación, así como en la autoevaluación, las mismas deberán estar orientadas únicamente a indagar sobre el grado de desarrollo alcanzado en aquellas competencias laborales relacionadas con **el puesto** y no con la persona. Las mismas preguntas deberán suscitar respuestas que den cuenta de comportamientos que sólo guarden relación con las tareas, funciones y misión del puesto que ocupa el evaluado y no, con las características o personalidad de éste último.

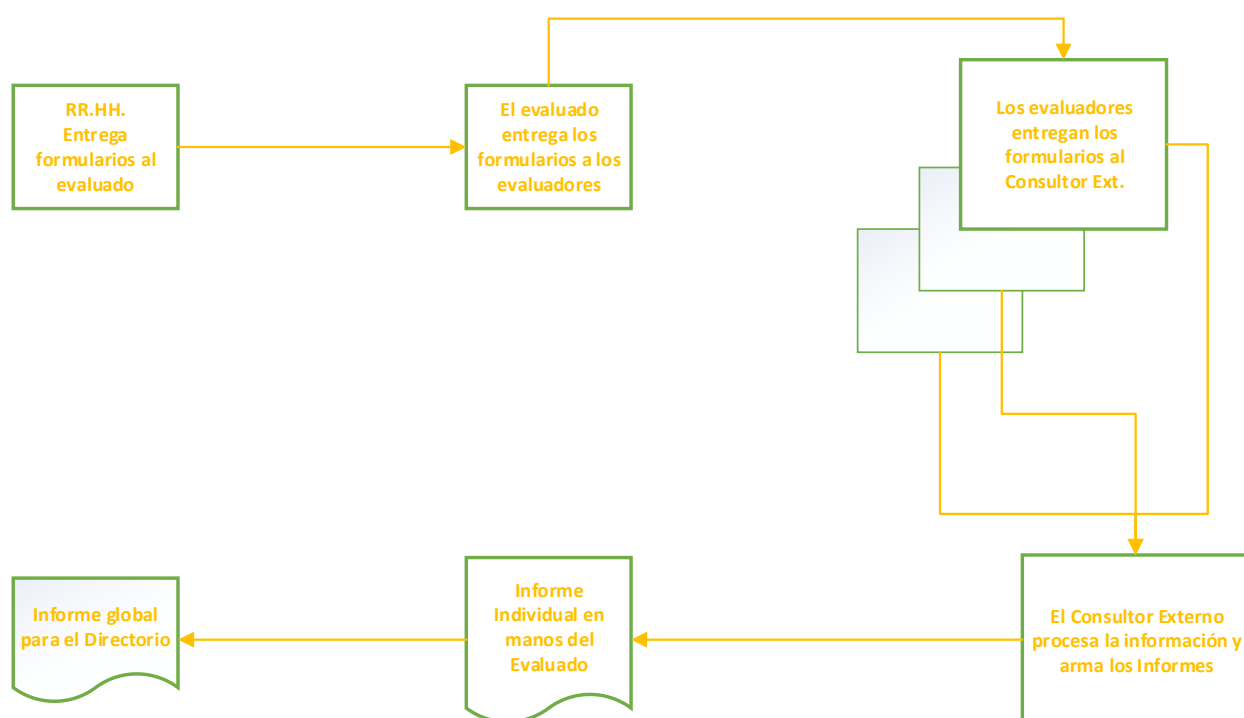
Este es un primer paso importante, para garantizar la confiabilidad de la herramienta de desarrollo.

Otras medidas deberán implementarse a la hora de establecer un flujo o diagrama de procesos, como el que me dispondré a describir a continuación:

- 1- Se deberán imprimir los cuestionarios de evaluación y autoevaluación, en tantas copias como participantes haya, incluyendo en el encabezado de cada una de las hojas de dichos cuestionarios, el nombre del evaluado. En esta primera etapa, serán responsables el área de Desarrollo y un Consultor Externo, experto en implementar herramientas de evaluación.
- 2- El área de Desarrollo le entregará a cada evaluado el total de los formularios de evaluación, debiendo ser según el caso, doce formularios, cada uno con un sobre que contenga los datos del Consultor Externo, tales como su nombre completo y dirección al cual deberán remitirse esos formularios una vez completados, mediante el correo postal.
- 3- El evaluado podrá elegir a sus evaluadores, debiendo entregarles a cada uno un formulario de evaluación con el sobre que contenga los datos del consultor. Podrá identificar cada formulario estableciendo una relación evaluado-evaluador, a la manera de: supervisor-evaluado; par-evaluado; gerente-evaluado, etc. En esta etapa, es el Consultor Externo quien deberá responsabilizarse por mantener la confidencialidad de los datos, en caso que la empresa decida colocar el nombre de los evaluadores, en los cuestionarios de evaluación.
- 4- Una vez completados los formularios de evaluación y la autoevaluación, deberán ser entregados por separado al Consultor Externo y en el mejor de los casos, deberán ser enviados por correo postal.
- 5- Tanto los cuestionarios de evaluación completos, como las planillas de cálculo y demás datos de procesamiento de los datos obtenidos en las evaluaciones y en las autoevaluaciones, serán responsabilidad del Consultor Externo, tanto su documentación como la confidencialidad de los mismos, debiendo permanecer en la oficina del Consultor Externo y no ser entregados a la empresa.

- 6- El Consultor Externo procesará los datos de las evaluaciones, según las calificaciones otorgadas en cada ítem del cuestionario y según los promedios de dichas calificaciones, debiendo comparar las calificaciones otorgadas por los evaluadores con las obtenidas en la autoevaluación, para elaborar luego un informe de evaluación. El informe de evaluación deberá contener sólo un resumen de los resultados obtenidos, que incluirán recomendaciones para favorecer el desarrollo profesional del evaluado, debiendo evitar colocar los resultados o puntajes de las planillas de cálculo, ya que como anticipé en el punto anterior, dichos resultados, son confidenciales. La entrega de informes deberá ser programada según el calendario de la empresa, de manera que el evaluado reciba su informe de evaluación (sólo él deberá ser destinatario del mismo), que deberá coincidir con la fecha de entrevista de devolución o feedback. Si el caso lo amerita, el informe de evaluación deberá ser entregado en un sobre cerrado y firmado por el Consultor Externo.
- 7- Finalmente, el Consultor Externo deberá elaborar y entregar a la empresa, un informe de evaluación de todo el personal evaluado, considerado como un todo colectivo, para indicar el grado de desarrollo alcanzado en cada una de las competencias que fueron seleccionadas, tanto las competencias de la organización, como las específicas de cada puesto de la empresa.

Podemos ilustrar a continuación, el diagrama de flujo descrito anteriormente⁵⁶:



⁵⁶ Martha A., Alles: *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°*. Cap.5, "Evaluación de 360°". Ed. Granica, 2013, pp. 162.-

2. Realizar una prueba piloto.

Al momento de realizar una prueba piloto, es importante que tanto directivos como empleados estén comprometidos en lograr la efectividad en la implementación de la herramienta, ya que la evaluación de 360° requiere de un periodo de definición y ajuste a las necesidades de la empresa de más de un año. De allí la importancia de probar previamente la implementación de esta herramienta y comprometer a la empresa en la definición de los factores con los que se comparará luego, el desempeño del empleado, así como también, la definición de los lineamientos que deberán seguir los responsables de su implementación.

Se puede implementar como “prueba piloto” sin tener en cuenta los resultados obtenidos, como resultados definitivos, o bien, se puede implementar la herramienta de manera que los resultados sean definitivos, pero se les deberá pedir a los empleados su participación y aporte de ideas y sugerencias, para definir los lineamientos a seguir en el diseño, implementación y obtención de resultados de la evaluación de 360°.

3. Al momento de entrenar a los evaluadores y evaluados.

En el entrenamiento de los evaluadores, los responsables de implementar la herramienta, se deben asegurar que ambos entiendan y conozcan:

- ✓ **El manual completo de competencias centrales a la organización y las específicas de cada puesto;**
- ✓ **La subdivisión en grados de las diferentes competencias;**
- ✓ **Cómo se deberá completar y administrar el cuestionario de evaluación;**
- ✓ **Cómo calificar e interpretar los resultados obtenidos y los ejemplos que mejor describen a la competencia que está siendo calificada;**
- ✓ **Cómo interpretar los resultados cuantitativos;**
- ✓ **Cómo hacer recomendaciones y sugerencias para apoyar el desarrollo profesional del evaluado;**
- ✓ **Cómo comunicar los resultados en la entrevista de devolución y en la entrevista final.**

Durante el entrenamiento de los evaluados, los responsables de diseñar e implementar esta herramienta, deberán asegurar que los mismos entiendan y conozcan:

- ✓ **El uso del cuestionario de evaluación;**
- ✓ **Los objetivos específicos de la herramienta;**



- ✓ De qué manera esta herramienta favorece su desarrollo de carrera y el crecimiento de la empresa;
- ✓ Qué aspectos se pueden debatir en las entrevistas de evaluación.

Es importante que los directivos participen del diseño de la herramienta y tengan en cuenta las inquietudes que pueden surgir durante el entrenamiento de los evaluadores y evaluados, para mejorar el diseño e implementación de la herramienta a la medida de las necesidades de la empresa.

Por lo anteriormente dicho, cabe destacar que aunque un proceso de evaluación de desempeño esté estandarizado, su éxito depende de cada uno de los actores implicados, e implica a veces un tema de actitudes frente al cambio que se quiere lograr en la carrera profesional del evaluado. La actual performance del empleado, depende muchas veces de sus actitudes frente a la realización de su trabajo diario.

Por tanto es importante que quien evalúe el desempeño de un equipo de trabajo, tenga algunas herramientas y habilidades desarrolladas en materia de entrenamiento y maneje conocimientos tales como “Coaching” o desempeñe el rol de entrenador del empleado y efectúe un seguimiento de los avances que éste pueda alcanzar en su desempeño laboral diario.

Javier Fernández López (2009)⁵⁷, define el concepto de coaching como “un proceso de aprendizaje en el que el entrenado transforma su forma de entender, operar y actuar en el mundo que requiere cuestionar y cuestionarse:

- Las estructuras rígidas de la particular forma de ser de cada uno.
- Las concepciones arraigadas de **cómo deben hacerse las cosas**” (el destacado es mío).

Ser entrenador de un empleado para lograr que potencie sus capacidades, sus competencias laborales y por ende, su desempeño en el trabajo, requiere de parte del entrenador o “coach”, saber jugar diferentes roles que podrían ir alternando a lo largo del proceso de evaluación de desempeño, a saber⁵⁸:

a) Ser Inspirador: es importante descubrir en cada empleado qué factores le resultan más motivadores, para que alcance su real potencial, y crea que es posible llegar a los objetivos propuestos.

b) Transmitir energía positiva: a través de la comunicación efectiva, tratando de esta manera que cada miembro del equipo mantenga la energía alta y positiva, persuadiéndolos que

⁵⁷ Javier, Fernández López: **People Excellence. Coaching, Desempeño, Competencias y Talento.** Cap. 9, “Fundamentos del Coaching: concepto, objetivos, tipologías. La clave Del Coaching”. Ed. Prentice-Hall, 2009, pp. 151.-

⁵⁸ MTD Training: “Performance Management.” MTD Training & bookbon.com Copyright © 2010, pp. 30.-



pueden alcanzar los objetivos, demostrándoles que su actitud es la correcta y tomando en consideración las sugerencias que provienen de los mismos.

c) Ser Facilitador: requiere que el coach o entrenador, lleve adelante el proceso de entrenamiento y capacitación a la medida de las necesidades particulares de cada empleado del equipo, ya que de lo que se trata, es de saber acompañarlo en cada etapa del proceso y sostenerlo desde una óptima relación entre el evaluador y el evaluado.

d) Mejorar la Performance: implica mejorar la calidad de la performance del empleado o del equipo en su conjunto, desde el punto de vista de la efectividad y la eficacia: alcanzar los objetivos propuestos, utilizando u optimizando los recursos necesarios para alcanzarlos.

e) Mejorar la capacidad de aprender: requiere aprender nuevas maneras de hacer las cosas o de aproximarse a un problema planteado con anterioridad. En este sentido, juega una importancia destacada, la atención que ponen los líderes del equipo a los procesos de trabajo diarios. Se puede aprender en cualquier situación de trabajo y no únicamente dentro de un programa de capacitación o entrenamiento.

f) Permitir el Desarrollo de Carrera: desde un punto de vista global, el desarrollo estará presente cada vez que el coach logre mejorar el auto concepto del empleado, sus capacidades, habilidades, actitudes, su autorrealización en el ámbito de trabajo.⁵⁹

4. La confección de los manuales de instrucción.

Al momento de confeccionar los manuales de instrucción, los mismos deben ser claros, simples y no dar lugar a segundas interpretaciones. La descripción de las competencias debe contener ejemplos cuya explicación, sea de claro conocimiento y entendimiento, por las autoridades de la empresa y especialmente por los evaluadores, durante su entrenamiento. Se deben descartar aquellos ejemplos que puedan definir otras competencias diferentes a la competencia que se pretende incluir en el manual de instrucción.

Los responsables de la confección de los manuales de instrucción, deben aprovechar el entrenamiento de evaluadores y evaluados, para resaltar la importancia de completar todos los ítems del cuestionario de evaluación, dejando claramente indicada la respuesta tanto en la calificación, el grado de la competencia evaluada, así que como también, la frecuencia con que se presenta un comportamiento que corresponde a la competencia en cuestión.

⁵⁹ Véase también: **Hugh, Mc Credie: Coaching para el desarrollo de competencias.** Training and Development Digest, 2003.-

Se pueden complementar los manuales de instrucción, con diccionarios de competencias, donde se ilustre y describa claramente: la situación o contexto del comportamiento a evaluar, y ejemplos claros para cada tipo de grado en que se presenta la competencia en cuestión.

Cabe aclarar que, cada grado en que se presenta una competencia, es el porcentaje en que dicha competencia se ha alcanzado o se posee, pudiendo ser en un veinticinco por ciento, cincuenta, setenta y cinco por ciento o bien, se posee en su totalidad.

5. Al momento de procesar los datos por parte de un Consultor Externo.

El consultor externo deberá recibir de parte de la empresa los formularios de evaluación a través del correo postal, garantizando la confidencialidad de los datos que deberá procesar por fuera de la empresa y cuyos resultados obtenidos deberá entregar de la misma manera.

6. Al momento de confeccionar y entregar los Informes de Evaluación.

El informe de evaluación lo confeccionará el Consultor Externo, que deberá ser un informe por cada evaluado. El evaluado es el único destinatario del informe, el cual deberá contener un resumen de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, escrito de manera clara y concisa, que permita la interpretación del evaluado, su reflexión, sin por ello incluir datos cuantitativos o la planilla de cálculo del Consultor, ya que esta deberá estar bajo reserva confidencial en la oficina del Consultor.

El informe de evaluación deberá contener además, una sección con recomendaciones o sugerencias para acompañar el crecimiento y desarrollo de carrera del evaluado. Su contenido será luego debatido entre el Gerente y el empleado evaluado, en la entrevista final del proceso de evaluación.

7. Durante la entrevista de devolución.

El feedback a los evaluados en la entrevista de devolución, es un momento clave para entender y beneficiarse de la utilidad de esta herramienta de evaluación de 360°. Es recomendable que haya una comunicación directa con el evaluado, y no solamente conformarse con lo que está escrito en el informe, porque se estará desaprovechando una oportunidad para que el evaluado proponga nuevos planes de acción, entienda qué expectativas tienen sus compañeros de trabajo y supervisores sobre su desarrollo de carrera

y su progreso laboral. Es recomendable entonces que se formen equipos en reuniones destinadas a la devolución de los resultados de la evaluación y a la manera de los workshops, explicar cómo funciona la herramienta de evaluación, cómo fue implementada y qué se puede mejorar en las siguientes aplicaciones de la misma. En estos workshops también se les puede pedir a los participantes que propongan nuevos lineamientos para el diseño e implementación de la herramienta y en caso de reportarse varias quejas o cuestionamientos sobre la utilidad de la herramienta o la confidencialidad de los datos obtenidos, poder plantearlas e integrar soluciones que impliquen a su vez, un compromiso e integración de toda la organización.

8. Durante el seguimiento con los evaluados.

El seguimiento con los evaluados, puede partir de los workshops comentados en el punto anterior. En esta instancia, el Consultor Externo ya no interviene, sino más bien, el área de Recursos Humanos. Es Recursos Humanos la responsable de velar por que se lleven a cabo los nuevos planes de acción propuestos y de implementar medidas que aseguren el desarrollo de la organización y de cada empleado en particular.

De manera que las medidas que Recursos Humanos puede tomar en esta etapa del proceso, se clasifican en: **generales e individuales.**

- **Las medidas generales:** de acuerdo a los resultados obtenidos en el informe global de toda la población evaluada en la empresa, si los mismos revelan que la compañía se aleja demasiado o moderadamente del desempeño esperado para una o varias de las competencias evaluadas, se podrán proponer entonces nuevos planes de capacitación que contribuyan a adquirir o mejorar el desempeño en esas competencias.
- **Las medidas a nivel individual:** se deberá trabajar con cada evaluado en particular para incentivar su desarrollo y lograr que alcance o supere el desempeño esperado, tanto en las competencias relacionadas con el puesto, como en aquellas que corresponderían a un nivel superior o categoría de puesto superior, en aquellos casos que estén próximos a una promoción. Nuevamente, se podrán proponer programas de capacitación, análisis de casos, interacción de equipos, actividades de cambio de roles, cambio de equipos de trabajo, entre otras actividades.

A continuación, haré una breve descripción del informe global, sobre el desarrollo alcanzado por toda la organización.



9. El informe global.

El informe global es dirigido al Directorio de la organización y entregado en sobre cerrado para garantizar la confidencialidad de sus resultados. Deberá contener una sumatoria de todos los resultados obtenidos en las evaluaciones y un promedio de los mismos, explicados en gráficos de barras o estadísticos.

En caso que la metodología de comparación sea de a una competencia por vez, se compararán los diferentes grados alcanzados en cada una de ellas, y se obtendrá el nivel requerido en la evaluación de 360° y el nivel resultante de la ponderación de la frecuencia con que se presentan los comportamientos evaluados.

En caso que una o más competencias, sean estas específicas (relacionadas con el puesto o una familia de puestos) o cardinales (relacionadas con toda la organización), no se hayan desarrollado o estén en grado de bajo desarrollo, deberá aparecer en los resultados de esa o esas competencias, una llamada o ícono que indique que deberán ser desarrolladas y trabajadas en el siguiente periodo a través de capacitaciones, actividades de interacción en equipos, talleres o cursos focalizados a mejorar esas competencias que se han visto comprometidas.

Capítulo V.

El Capital Humano como herramienta de negocio.

Cuando se considera el capital humano en una empresa, como un valor agregado que contribuye a mejorar el desempeño global de la empresa y alcanzar sus metas globales, se está pensando en un capital humano como herramienta esencial para asegurar el éxito del negocio principal de la empresa. De la misma manera, cuando se piensa que el secreto de la competitividad de una firma está en su gente, por sus capacidades, por su anticipación al cambio, por su innovación, por su orientación al cliente, dicha organización está pensando en su capital humano como una inversión a futuro, que le asegurará no sólo la supervivencia como organización, sino su éxito en los negocios.

Es en esta manera de pensar a los miembros de una organización, donde Recursos Humanos debe orientar sus prácticas como actividades alineadas a la estrategia principal de negocio de la organización y deberán tener una mirada global, no individual. Desde esta perspectiva, para Recursos Humanos no importará tanto el desarrollo profesional de unos pocos, sino el desarrollo y crecimiento de toda la organización, donde todos y cada uno de sus miembros, integran una cadena valor orientada más allá de las fronteras de la empresa, es decir, orientada a los clientes externos y proveedores.

Por lo anteriormente dicho, las personas pasan a ser un recurso estratégico de negocio. Los autores Bohlander y Snell (2010),⁶⁰ nos proponen que de la forma de convertir a los empleados en recursos estratégicos de negocio, es a través del desarrollo de **competencias centrales**, que consisten en una serie de habilidades y conocimientos que posee una organización y crean valor para los clientes. Al respecto, los autores afirman que las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenida, si desarrollan en las personas, competencias centrales, como por ejemplo:

- **Las personas deben ser valiosas:** el valor de las personas aumenta, cuando logran reducir costos, proporcionando algo único a los clientes y combinando ambos comportamientos.
- **Las personas deben ser poco comunes:** son fuente de ventaja competitiva, cuando sus capacidades y conocimientos, no se equiparan con los disponibles en la competencia.

⁶⁰ George, Bohlander; Scott, Snell: *Administración de Recursos Humanos*. Cap. 2, "Estrategia y planeación de recursos humanos.", Ed. Cengage Learning, 14ª ed., 2010, pp. 59.-



- **Deben ser difíciles de imitar:** son fuente de ventaja competitiva, cuando sus capacidades y contribuciones no pueden ser imitadas por los empleados de la competencia, brindando productos y servicios únicos en el mercado.
- **Deben estar organizados:** de manera que sus talentos puedan desplegarse para trabajar de manera eficiente, en diferentes asignaciones de puestos y con poca anticipación.

Por su parte, el autor Dave Ulrich (Dave Ulrich, 2010)⁶¹ nos propone una visión global para las nuevas organizaciones que se desenvuelven en un mundo igualmente globalizado. Y para desarrollarse como empresas globales, las capacidades de sus gerentes y directores, deberán ser igualmente globales, deberán adoptar esa perspectiva que no le concierne solo al negocio de la empresa, sino a las necesidades de los clientes, los proveedores, los competidores y el mercado de consumo. Siguiendo este lineamiento, los gerentes deberán por ejemplo, tener capacidades globales como entender las diferencias políticas entre países con quienes comparten un mismo mercado, diferencias culturales entre los distintos clientes para con la empresa, entender las reglas del comercio globalizado y sus diferentes gustos y necesidades de consumo.

El autor apela a las capacidades de los gerentes operativos y los responsables de Recursos Humanos, que deberán ser globales, más que individuales, y entender por ejemplo: ¿Cuáles son las capacidades globales que se requieren para ser un competidor global exitoso? ¿Qué tan lejos están los gerentes actuales de poseer esas competencias globales? ¿Quiénes de ellos entiende las diferencias culturales entre los diferentes clientes tanto internos como externos? ¿Quiénes de estos gerentes entiende y puede medir el impacto que tienen las diferencias culturales y religiosas en el negocio y el mercado en el cual la empresa se desenvuelve? ¿Cuántos gerentes pueden interactuar y sentirse cómodos en reuniones con personas claves del negocio global? ¿De qué manera y en qué medida, contribuyen los gerentes a lograr que la empresa promueva las capacidades globales en su gente y a la vez se adapte y respete las condiciones y características locales de cada planta o sucursal donde la firma tenga presencia? ¿Cuántos gerentes tienen acceso a información global relevante y aprovechan los recursos del mercado global, beneficiándose de las comunicaciones virtuales? Y a un nivel más básico, podíamos agregar la pregunta ¿cuántos de ellos entienden necesario el desarrollo de las capacidades globales para asegurar el éxito de la organización?

Dave Ulrich nos propone pensar no sólo en la cadena de valor de una empresa, sino más bien, en la “red de valor”, a la que define como el conjunto de interrelaciones existentes entre las firmas o empresas, dentro de un mercado de consumo. La red de valor puede determinar un lugar diferente para una misma empresa, según su relación con otras empresas con las que comparte un mismo mercado de consumo, pudiendo ser en algunos casos, una empresa

⁶¹ **Dave, Ulrich: Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados.** Cap. 1, “La futura agenda para la competitividad: recursos humanos.” Ed. Granica, Buenos Aires, 2010, pp. 39.-



cliente, en otros, un competidor y en un tercer caso, un proveedor de otra empresa, dentro de esa compleja red de valor que se refleja en las relaciones de negocio que mantienen entre sí, las diferentes firmas.

En toda red de valor, Recursos Humanos deberá manejar información relevante resultante de esas interacciones y deberá aprovecharlas para poder definir luego sus prácticas, en lugar de destinarlas sólo a los empleados de la empresa sin tener en cuenta dicha información. Lo aconsejable es que incluya en sus evaluaciones de desempeño, por mencionar una de las prácticas de Recursos Humanos, a los clientes y proveedores y los invite a redefinir y establecer los lineamientos de sus procesos de evaluación. De la misma manera, deberán orientar sus programas de capacitación, coaching, mentoring, selección de personal, planes de carrera y sucesión, cuadros de comando, encuestas de clima, entre otros procesos internos, como procesos globales que incluyan la perspectiva de los clientes y proveedores. Recursos Humanos deberá entender que la cadena de valor no la constituyen sólo los empleados de la empresa, sino todo el contexto en el cual la firma se desenvuelve.

De manera que podemos afirmar, que no importan tanto las capacidades sobresalientes de unos pocos empleados en la empresa, sino el desarrollo continuo de capacidades más bien globales y comunes a toda la organización, que requiera del compromiso de todos sus miembros, para garantizar el éxito sostenible de los negocios de la empresa y su capacidad de producir y ofrecer productos y servicios a cada vez más firmas, ampliando así, su red de valor.

Tanto los gerentes operativos como los responsables de Recursos Humanos, deberían hacerse las siguientes preguntas, según la propuesta de Dave Ulrich:

¿Con cuáles capacidades globales cuenta la empresa actualmente?

¿Cuáles de estas capacidades garantizarían el éxito futuro de los negocios de la compañía?

¿Cómo se pueden coordinar estas capacidades con la estrategia de negocio?

¿Qué prácticas de Recursos Humanos deberán diseñarse para desarrollar estas capacidades y cómo medir su crecimiento?

Podríamos agregar a la agenda de Recursos Humanos, dos tareas no menos relacionadas con la de desarrollar capacidades globales en su personal, siendo las mismas: la capacidad de atraer y retener al personal con capacidades globales. Según Dave Ulrich, la manera en que una firma puede llegar a ser competitiva, es atrayendo, reteniendo y midiendo el capital intelectual de la empresa, caracterizado por tener una visión global: *“Las firmas que triunfen serán aquellas más capaces de atraer, formar y retener individuos con capacidad, perspectiva*

y experiencia suficiente para conducir un negocio global.”⁶² Si bien el autor, apela más a las capacidades de los altos ejecutivos quienes podrán distribuir productos y servicios al mercado globalizado, anticiparse al cambio y estar al día con la tecnología, podríamos afirmar que lo mismo vale para todo el personal de la organización, ya que las ideas que demuestren tener esas capacidades, la iniciativa para el cambio y creatividad, pueden surgir en cualquier área y desde cualquier puesto de la empresa. Por lo tanto, hay que desarrollar además, la capacidad de prestar atención y saber cuándo se está frente a esas capacidades, cuál es el personal que posee capacidades globales y puede contribuir a la formación de las mismas para el resto del personal.

1. Las capacidades globales.

A continuación, enumeraré las capacidades que deberán desarrollar los altos ejecutivos, Recursos Humanos y luego generalizarlo a toda la empresa, para adquirir y desarrollar el perfil de “glópatas”, como los llama el autor Dave Ulrich.

- ✓ **Ejecutivos con capacidad de aprovechar y enriquecerse de las diferencias culturales, sintiéndose cómodos en contextos globales;**
- ✓ **Que puedan ajustar economías globales con las locales, haciendo las adaptaciones necesarias;**
- ✓ **Diseñar nuevos modelos de gestión, para la gestión de talentos con capacidades globales;**
- ✓ **Distribuir información relevante por medio de flujos de información mejorados que transmitan las nuevas ideas y aprendizajes, de la manera más rápida y efectiva posible;**
- ✓ **Atraer y retener capital intelectual con capacidades globales, implica nuevos modelos de conducción y la formación de una organización que aprende rápido e innova antes que la competencia lo haga;**
- ✓ **Los gerentes deberán ser capaces de aprovechar una oportunidad de negocio y convertirla en una visión, luego trazar los planes de acción necesarios para alcanzarlas, orientándose a las necesidades de los clientes y asegurándose que toda la empresa trabaje coordinadamente en pos de esa visión;**
- ✓ **Crear una organización que aprenda rápido para mantener siempre actualizado el conocimiento, ya que lo aprendido pierde fácilmente su actualidad y no es útil a los crecientes cambios;**

⁶² **Dave, Ulrich: Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados.** Cap. 1, “La futura agenda para la competitividad: recursos humanos.” Editorial Granica, Buenos Aires, 2010, pp. 39.-

- ✓ **Medir el desempeño del nuevo capital intelectual, para conocer fehacientemente en qué grado crece y se desarrolla una organización al ritmo de las exigencias del mercado global.**

Por su parte, Recursos Humanos debe acompañar el crecimiento global de la empresa, introduciendo cambios y mejoras tanto en las personas como en los procesos. ¿De qué manera impactan estos cambios mencionados en el cuadro anterior, en los procesos de Recursos Humanos? Todos los procesos de recursos humanos deben contribuir a lograr mayor competitividad en los negocios de la empresa, de manera que los programas de capacitación, de evaluación de desempeño, de selección de personal, de comunicación intra e interdepartamental y de compensaciones y beneficios, deben diseñarse e implementarse de acuerdo a las necesidades de competitividad de la empresa. Por tanto, Recursos Humanos debe contribuir a formar gente que aporte valor agregado al negocio, no por destacarse en su trabajo, sino por formar parte de toda una organización que aprende mejor su trabajo y produce óptimos resultados en tiempos cada vez más cortos. La preocupación de Recursos Humanos debería ser entonces, la de contribuir a generar negocios más competitivos en lugar de centrarse solamente en los beneficios y las necesidades individuales del personal, y finalmente, promover anticipadamente el cambio cultural, antes que recurrir a la reducción de personal.

2. Los cuatro roles en Recursos Humanos.

Esta nueva agenda de Recursos Humanos se traduce en cuatro nuevos roles que Dave Ulrich propone como los lineamientos de toda su obra, arriba mencionada:

Primer Rol: Recursos Humanos deberá ser **“socio estratégico”**, alineando la estrategia del área a la estrategia corporativa general, trabajando de manera conjunta con la gerencia operativa, a los fines de traducir en acciones, la estrategia de la organización.

Segundo Rol: Recursos Humanos deberá ser **“experto administrativo”**, buscando con los resultados de su gestión, reducir costos sin sacrificar la calidad de los productos y servicios, contribuyendo desde el área a la eficiencia administrativa, en procesos tales como: el diseño de una organización de aprendizaje rápido y efectivo, aprovechar los servicios compartidos y el outsourcing.

Tercer Rol: Los Recursos Humanos deberán ser **“adalides de los empleados”**, gestionando los nuevos talentos y logrando que los mismos generen valor agregado a la organización, así esta atraviese cambios, fusiones o reestructuraciones, logrando que el personal se mantenga comprometido y enfocado en lograr el éxito en los negocios de toda la empresa.

Cuarto Rol: Frente a las situaciones de cambios, los Recursos Humanos deberán ser “**agentes de cambio**”, anticipándose al mismo en lugar de dejarse avasallar por el cambio y resistirse a sus posibles consecuencias, debiendo aprender a concretar lo antes posible las iniciativas y traduciendo en acción las nuevas ideas, para acompañar el cambio cultural y la transformación que la empresa necesita.

Pasaré a describir con mayor detalle cada uno de estos roles de Recursos Humanos que Dave Ulrich propone para lograr no sólo que la empresa crezca y se vuelva competitiva en el mercado globalizado, sino que además Recursos Humanos se vuelva un área cada vez más profesional.

El autor propone un modelo de múltiples roles para los responsables de la gestión de Recursos Humanos. Los gerentes de Recursos Humanos no pueden concentrarse únicamente en desempeñar un rol en particular, como por ejemplo podría ser, el orientar todas sus prácticas en la mejora de las condiciones de trabajo de la gente (orientación a los empleados), o en pensar solamente en las necesidades de los clientes.

Dave Ulrich propone en cambio, que pensemos la gestión de Recursos Humanos desde múltiples roles, que le permitan a Recursos Humanos ser tanto estratégicos como operativos, pensar en lograr metas a largo plazo (más del lado de la estrategia) y también, a corto plazo concretar medidas y acciones acordes al negocio (más del lado de lo operativo). Cuando se habla de acciones o prácticas de Recursos Humanos, las mismas deben estar orientadas tanto a los procesos (el cómo se hacen las cosas), como también a la gestión de talentos (quiénes llevan a cabo esas acciones). De manera que el autor establece dos ejes principales, para orientar toda la gestión de Recursos Humanos: el eje vertical, caracterizado por *la atención centrada en el futuro (estrategia) – atención centrada en lo cotidiano (operacional)*; y un segundo eje horizontal, caracterizado por *las actividades de recursos humanos orientadas a los procesos – orientadas a la gente*. Del cruce de estos dos ejes resultarán entonces, los cuatro roles arriba mencionados que nos propone el autor a lo largo de toda su obra.

Pasaré a describir la actividad que desde cada rol, Recursos Humanos puede ser más profesional, eficiente y estratégico.

Como **socio estratégico**, recursos humanos deberá alinear las estrategias de recursos humanos con las estrategias de negocio que son válidas para toda la organización, y la manera de lograr esta alineación, es contribuyendo a definir el diagnóstico organizativo.

Desde este rol, recursos humanos puede beneficiar a la empresa en tres aspectos: beneficia en primer lugar a la empresa al contribuir a la adaptación al cambio más rápidamente, ya que reduce los tiempos entre la concepción de una estrategia para el cambio y su ejecución. Beneficia además a la empresa en el servicio a sus clientes haciendo que éstos aumenten sus demandas, cuando logra combinar las estrategias de servicios a los consumidores con prácticas específicas de servicio a la medida de sus necesidades. En tercer lugar, la empresa puede beneficiarse de este rol de recursos humanos, cuando aumenta por todo lo anterior,



el rendimiento financiero de la empresa al contar con una estrategia de negocios y servicios más integrada con todas las áreas operativas de la empresa.

¿Cuándo es que los profesionales de recursos humanos se convierten en socios estratégicos?

La respuesta del autor a este interrogante es la siguiente: *“Los profesionales de RR.HH. se convierten en socios estratégicos cuando participan en el proceso de definición de la estrategia empresarial, cuando hacen preguntas que llevan la estrategia a la acción y cuando diseñan prácticas de RR.HH. que se alinean con la estrategia empresarial.”*⁶³

El objetivo de este rol de Recursos Humanos, es traducir las estrategias de negocio de toda la organización, en prioridades para las prácticas estratégicas de Recursos Humanos. De la identificación de estas prioridades, surge el *“diagnóstico organizacional”* debiendo contener tanto las fortalezas de la organización, como sus áreas o aspectos a mejorar.

Como **experto administrativo**, recursos humanos deberá promover la reingeniería de los procedimientos de la organización, coordinando actividades tales como los servicios compartidos.

Desde este segundo rol, Recursos Humanos logra intervenir en el diseño de la infraestructura de la empresa, por ejemplo cuando propone que se armen equipos de alto desempeño, para descentralizar el sistema decisorio de la empresa, o cuando se proponen traslados de personal, de una sucursal a otra para transmitir prácticas exitosas en los negocios, cuando se ha tenido éxito en la gestión de los negocios o incremento en las ventas, en determinada región.

De esta manera, Recursos Humanos se desempeña como experto administrativo, cuando logra reducir costos y efectos residuales de cada operación, rediseñan los procesos para hacer mejor las cosas, en menor cantidad de tiempo. Al respecto, Dave Ulrich los describe de la siguiente manera: *“Para ser efectivos como expertos administrativos, los profesionales de RR.HH. deben abordar actividades que lleven a un continuo rediseño de los procesos de trabajo que administran.”*⁶⁴

Como **adali de los empleados**, recursos humanos deberá escuchar más a sus empleados y otorgarles feedback a fin de que se sientan escuchados y atendidos, implementando prácticas que les provean recursos a los mismos que aumenten su compromiso con la organización, por ejemplo, a través de portales, foros o encuestas de opinión, mejorando la comunicación interna y promoviendo que los empleados participen de la definición de procesos internos.

⁶³ Dave, Ulrich: **Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados.** *“La naturaleza cambiante de los recursos humanos: un modelo para múltiples roles.”* Cap. 2, Editorial Granica, Buenos Aires, 2010, pp. 59.

⁶⁴ Dave, Ulrich: **Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados.** *“La naturaleza cambiante de los recursos humanos: un modelo para múltiples roles”* Cap. 2, Editorial Granica, Buenos Aires, 2010, pp. 61- 62.



Desde este tercer rol, Recursos Humanos debe atender a las necesidades de los empleados que representan un valor agregado al negocio de la empresa, logrando que los aportes de los empleados se alineen con la estrategia principal de negocio de la organización. No se trata solamente de atender las necesidades de los empleados para que éstos trabajen más cómodamente o sientan que se los reconoce, compensa y beneficia de acuerdo a su trabajo y desempeño, sino de lo que se trata, es de poder alinear los esfuerzos individuales en pos del éxito en los negocios de la empresa. El compromiso de todos los empleados aumentará, si ven de alguna manera reconocidas sus necesidades y se sienten contenidos en tal aspecto. Podríamos agregar al planteo del autor, que una vez que Recursos Humanos se desempeña como adalid de los empleados y éstos lo reconocen como tal, es importante inducir a otros empleados a que sean ellos mismos, adalides a su vez, de otros compañeros de trabajo. En definitiva lo que planteo en este caso, es que el rol de adalid de los empleados no sea exclusivo de Recursos Humanos, sino que se transmita la necesidad de ocupar este rol, en todas las áreas de la empresa, donde la importancia de este rol no sea sólo para los gerentes, sino para todos los empleados y sobre todo, para con cada nuevo ingreso en la organización. Cuando se transmite ese valor corporativo a los clientes, se está aumentando casi por efecto colateral, la confianza de los mismos para con la firma, una firma que apuesta literalmente por su gente.

Finalmente, como **agente de cambio**, recursos humanos deberá por un lado, demostrar a través de mejoras en los procesos internos, de qué manera se puede trabajar a favor del cambio sin provocar demasiadas pérdidas y reutilizando incluso las mejores prácticas en el nuevo contexto del cambio organizacional, y por otro, deberá trabajar a través de la gente, para que entre todos, contribuyan al cambio cultural necesario, para cambiar la forma de pensar y actuar en la organización, cada vez que se detecte la necesidad de cambiar en pos de las nuevas reglas de negocio.

La concepción del cambio, nunca debe ser pasiva, es decir, afrontar el cambio porque no quede más alternativa, o bien, sobrevino el cambio y la empresa se puso a trabajar en ello. La concepción de este rol, implica también, una concepción del cambio desde una perspectiva más dinámica, caracterizada por la iniciativa y conducción respecto al cambio, la anticipación del mismo y su promoción, a fin de obtener resultados novedosos en el mercado. Se trata de lograr una transformación cultural, incentivando a los empleados a desarraigarse del pasado para permitir que el cambio suceda, pero a la vez, Recursos Humanos debe respetar lo que es considerado parte de la tradición en la empresa, como respeto por el pasado, de manera que el cambio, la innovación, la creatividad tengan lugar, sin implicar un olvido completo de la tradición o del pasado de la empresa. Considero al respecto, que la mejor manera de incluir la tradición en un nuevo contexto de cambios, es reutilizando todas aquellas prácticas que demostraron ser exitosas, pero readaptándolas a las nuevas necesidades tanto del mercado de consumo, como de la gente que ya se anticipó al cambio.



¿Qué actividades caracterizan a los agentes de cambio? El autor al respecto, afirma: “Las acciones de los agentes de cambio incluyen identificar y encuadrar problemas, crear relaciones de confianza, resolver problemas y crear _ y llevar a cabo _ planes de acción.”⁶⁵

Más allá del cambio implementado y de la transformación cultural que lo acompaña, es necesario además, que Recursos Humanos haga un seguimiento de los resultados que se obtuvieron tras el cambio deseado, y haga los ajustes pertinentes para redireccionar las acciones de la gente en pos de ese cambio y en pos de la estrategia de negocios de la empresa.

A continuación, explicaré de qué manera se alinean la estrategia de Recursos Humanos en relación a los programas de desarrollo del personal, con la estrategia de negocios de la empresa, haciendo que cada sector de la misma, aproveche su capital humano como una herramienta de negocio.

3. La estrategia de desarrollo de Recursos Humanos y su alineación a la estrategia de negocio.

La manera de alinear la estrategia de Recursos Humanos con la estrategia general de negocios de la empresa, se puede aclarar mejor con los conceptos de “**Integración vertical**” e “**Integración horizontal**”, tal como los autores Luis Pérez van Morlegan y Juan Carlos Ayala (2011)⁶⁶, nos lo explican, de la siguiente manera: en la integración vertical, se alinean la estrategia de Recursos Humanos con la estrategia de negocios de la empresa, teniendo un papel relevante el Gerente de Recursos Humanos, ya que debe conocer el negocio y estar permanentemente actualizado en la información que tenga sobre las operaciones que se llevan a cabo en su empresa, para estar a la altura del conocimiento que posean los demás Gerentes de otras áreas. Asimismo, sus informes de gestión, deben contemplar indicadores de gestión mensurables y objetivables, con el fin de utilizar un mismo lenguaje corporativo y de comunicarse con Gerentes financieros y de otras áreas que aprueben luego sus medidas de gestión. Si esta integración vertical está bien lograda, sobreviene la integración horizontal, que es complementaria a la anterior, por la cual, todas las herramientas de gestión de Recursos Humanos, que hemos mencionado y desarrollado previamente en el presente trabajo escrito, deberán alinearse con la estrategia del área de Recursos Humanos, y por carácter **transitivo**, quedarán alineados con la estrategia general de negocios de la empresa.

⁶⁵ Dave, Ulrich: **Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados.** “La naturaleza cambiante de los recursos humanos: un modelo para múltiples roles.” Cap. 2, Editorial Granica, Buenos Aires, 2010, pp. 66.

⁶⁶ Luis, Pérez van Morlegan; Juan Carlos, Ayala: **El Comportamiento de las Personas en las Organizaciones.** Cap. 5, “Integración de la estrategia empresarial y la estrategia de Recursos Humanos”. Ed. Prentice-Hall – Pearson Education, 2011, pp. 143-150.-

Entre las acciones que puede implementar un Gerente de Recursos Humanos para lograr la integración vertical, se cuentan:

- **Encontrar los perfiles de candidatos que la organización requiera para lograr su visión estratégica de negocios. Para ello debe lograr un adecuado ajuste persona-puesto-tarea, según los objetivos del puesto y los objetivos de la organización.**
- **Identificar talentos que conduzcan al logro de los objetivos corporativos, dentro de un escenario competitivo, especialmente en el rubro IT, donde el talento clave escasea y rota fácilmente de una empresa a otra.**
- **Encuadrar la planificación y el presupuesto de Recursos Humanos de manera estratégica, dentro de los mismos lineamientos que tiene la empresa: el Budget o presupuesto anual, y el plan de negocio.**
- **Orientar todas las acciones de Recursos Humanos a lograr la satisfacción del cliente, lo que implica desarrollar competencias globales en sus recursos humanos y más especialmente, en aquellos empleados que por su función, tienen un contacto regular con el cliente.**
- **Orientar finalmente, la gestión de Recursos Humanos, hacia el logro de la Visión de la empresa. Es útil recordar aquí, que todas estas acciones mencionadas para los Gerentes de Recursos Humanos, persiguen los mismos principios en los que se basa un sistema de gestión del desempeño por competencias, cómo el Gerente puede tomar decisiones de desarrollo que hagan que su personal se convierta en una herramienta de negocio, estratégicamente alineado al negocio principal o *core business*.**

Los autores arriba mencionados, nos explican que existe una *“brecha de la decisión”*, al momento en que todo Gerente debe tomar una decisión clave en su gestión, y que la brecha consiste, dentro del panorama actual por el que atraviesan las empresas globalizadas, en tomar decisiones para el desarrollo del capital humano, como herramienta de negocio.

El gerente de Recursos humanos podrá estar frente a dos posturas irreconciliables y frente a las cuáles, deberá tomar una decisión: por un lado, la empresa puede pretender que sus empleados trabajen en su máximo rendimiento y al más bajo costo posible, sin invertir demasiado en desarrollo, y por otro lado, los empleados pretenderán una máxima recompensa posible como reconocimiento de su esfuerzo en el trabajo. De manera que el Gerente de Recursos Humanos deberá cumplir roles tanto de socio estratégico y adalid de los empleados, a través de negociaciones permanentes con Gerentes de otras áreas, y con los empleados, para lograr satisfacer a ambas posturas antagónicas.

Por lo tanto, la brecha de la decisión se presentará cada vez que el Gerente considere de qué manera sus decisiones afectarán el rumbo natural de los acontecimientos; de esta manera, los autores nos definen la brecha de la decisión al afirmar lo siguiente: *“Generalmente en todo análisis y planeamiento estratégico una de las primeras tareas es plantear diversos escenarios futuros, como posibles marcos donde desarrollar la estrategia orientada a la Visión elegida.*

*Es factible entonces diseñar diversos cursos alternativos de acción (en una versión de los que se conoce como análisis de sensibilidad) plantando escenarios pesimistas, optimistas, probables o posibles y esperados... ”.*⁶⁷

A modo de ejemplo de una brecha de la decisión, en la que el Gerente de Recursos Humanos decida que es mejor incentivar el desarrollo del capital humano, para satisfacer los requerimientos de los nuevos cursos de negocio que emprenda la empresa, podemos decir que frente al cambio requerido, el Gerente podría tener que elegir entre contratar personal nuevo que posea las competencias que el cambio en el negocio requiera, o bien, incentivar el desarrollo de su capital humano actual, para dar lugar al perfil futuro de los Recursos Humanos. En esta última opción, el gerente deberá definir la forma en que se asignará el capital humano a la gestión de Recursos Humanos, de qué manera se motivará a los empleados mediante los planes de carrera, de qué manera se los capacitará y evaluará y finalmente, el valor que se le dará al capital humano actual, frente al capital humano del mercado laboral externo. Estas opciones enmarcan toda la actual gestión de Recursos Humanos, que depende siempre y es definida, por el contexto organizacional en el que se encuentra.

4. Enfoque estratégico de la empresa IT, desde la perspectiva de los líderes y empleados: Valor Agregado del Personal vs. Procesos Internos.

Como el lector podrá observar en las entrevistas del **Anexo I**, que administré tanto a líderes de tecnología como a sus empleados en el área de servicios, al personal del área comercial y de recursos humanos, observará que existen diversas opiniones sobre la orientación que tienen en general las empresas IT, en la cultura organizacional y en su quehacer diario, a la hora de explicar el éxito en los negocios. Cultura organizacional que para algunos entrevistados está más orientada a alentar el desarrollo del personal, para explicar el éxito de los negocios de la empresa y los servicios que ofrecen a sus clientes, basándose en la creación de valor agregado de la gente que sustenta esos servicios. Sin embargo, el lector podrá encontrar que existe otra mitad de entrevistados, tanto líderes como empleados de las distintas áreas que fueron consultadas, que opinan que su empresa está más orientada a valorar la mejora continua de los procesos internos, documentarlos y estandarizarlos, para asegurar el éxito en los negocios y el cumplimiento de los niveles de acuerdos de servicios con los clientes externos.

⁶⁷ Luis, Pérez van Morlegan; Juan Carlos, Ayala: **El Comportamiento de las Personas en las Organizaciones.** Cap. 5, “Integración de la estrategia empresarial y la estrategia de Recursos Humanos”. Ed. Prentice-Hall – Pearson Education, 2011, pp. 147.-

De manera que citaré algunas de las respuestas que obtuve frente a preguntas tales como la pregunta 12 que dice lo siguiente:

En relación a los procesos internos del área en la que usted trabaja, ¿qué importancia le otorgan los managers a la estandarización de procesos optimizados?

En la mayoría de los líderes entrevistados y comparando las respuestas a distintas preguntas que intentaban descubrir cuál es la importancia otorgada a los procesos y cuál, la otorgada al desarrollo de las personas, encontré que en líneas generales, existe un 50-50% de importancia otorgada a los procesos y al desarrollo del personal respectivamente, ya que afirmaron lo siguiente:

“Se le da la importancia a los procesos, que es la que deben tener, es una compañía de procesos, se enfocan en la documentación de procesos, eso es así porque IBM está constantemente en auditorías internas, hay mucha comunicación interna, para que se cumplan los procesos y avisos constantes por correo sobre la importancia de cumplir con esos procesos.”. (Líder Técnico de Proyectos). Veremos que más adelante, se inclina más por el desarrollo de su personal.

Otra de las opiniones que obtuve de los líderes de las empresas IT y en esta ocasión, del área comercial, similar a la anterior, fue la siguiente:

“Importancia total, tiene para la empresa lo del tema del cumplimiento de procesos, toda la documentación está perfectamente documentada y a veces archi-documentada”. (Especialista de Ventas de Producto).

La opinión de un líder de Proyectos IT, fue la siguiente:

“Creo que mucha importancia, debido a que por esos procesos es que tienen que responder a sus superiores”. (Program Manager).

Sin embargo, en las respuestas obtenidas a las preguntas 13 y 14, pude inferir que había otra mitad de opiniones de los líderes de las áreas consultadas, que le otorgaban mayor importancia al desarrollo de su gente, como se puede ver a continuación:

¿Cree usted que los managers hacen más foco en el valor agregado de su personal o en la mejora continua de los procesos internos? Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

La respuesta de un Líder de Proyectos IT, fue la siguiente:

“Entiendo que a la mejora de los procesos internos acorde a mi respuesta de la pregunta anterior. Sin embargo, en hechos y momentos puntuales, necesitan el valor agregado de alguno de sus recursos. Esto se produce por la especialización de los mercados y los cortos tiempos que estos manejan. Los clientes quieren resultados cada vez más rápidos y precisos y

en muchos casos los procesos no cubren eso, sino que lo hace la experiencia y el valor agregado de una persona.” (Program Manager).

Otras respuestas similares fueron:

“En el desarrollo de nuestro personal, ya que somos una empresa de servicios y la clave está en nuestros recursos”. (Gerente IT).

En relación a la pregunta 14 de las entrevistas de investigación, que apuntaba a descubrir si priorizan más los procesos o el desarrollo de la gente, fue la siguiente:

La cultura general de la empresa, ¿hace más foco en la mejora de los procesos internos o en el desarrollo de su personal? Por favor, desarrolle su respuesta.

Y la mayoría de las respuestas obtenidas de los líderes de las empresas IT, fueron:

“Nuevamente, creo que apunta a las dos cosas ya que está enfocada estratégicamente en la mejora de procesos pero alienta y ayuda a sus empleados a capacitarse permanentemente, por ejemplo exigiendo un mínimo de 40 horas de educación por año, o una certificación para avanzar en la carrera.” (Gerente IT de 2° Línea).

Otra respuesta similar, fue la siguiente:

“Últimamente lo que percibo es en el desarrollo del personal, por ejemplo en las certificaciones, en los correos, se enfocan a que la gente se prepare y se desarrollen y que hay varias herramientas para que eso se de, mucha información para que la gente se forme e incentivarlos a que se preparen, se formen constantemente o se les pide a los líderes a que logren que determinado porcentaje de su gente a cargo, se certifique”. (Líder Técnico de Proyectos).

Finalmente, puedo concluir que los líderes otorgan igual importancia a los procesos internos, que al desarrollo de su personal, para explicar el éxito en los negocios de la compañía, en las respuestas de la mayoría de los entrevistados, a la pregunta 20:

En líneas generales, la empresa en la que usted trabaja prioriza más:

- A) Mejorar nuestra gente, para mejorar nuestro negocio;**
- B) Mejorar nuestros procesos, para mejorar nuestro negocio.**

Y la respuesta fue: *“Como conteste más arriba, me inclino por el punto B) en estos momentos.” (Program Manager).*

Otra respuesta, diferente a la anterior, fue la siguiente:

“La mejora de los recursos para mejorar el negocio, ha venido teniendo esa tendencia, últimamente. Es lo que percibo en general”. (Líder Técnico de Proyectos).

Otra respuesta fue:

“La opción A, ya que es lo que más nos interesa como empresa.” (Gerente de Servicios IT).

Desde la perspectiva de los **empleados** de las empresas IT, que fueron consultadas, puedo inferir que no se comprobó mi hipótesis secundaria alternativa, cuyo contenido es el siguiente:

“Los empleados del sector de servicios IT, del área comercial y de recursos humanos, consideran que es más importante el aporte individual al éxito en la performance de la empresa, que el aporte de las buenas prácticas en su ambiente de trabajo.”

Veremos que frente a las mismas preguntas que fueron mencionadas más arriba, la mayoría de los empleados opinó que eran más importantes la estandarización de los procesos internos, que el desarrollo del personal como valor agregado, a la hora de explicar el éxito en los negocios de la empresa.

Por ejemplo, frente a la pregunta número 12, los empleados respondieron:

“Lamentablemente muy poco, solo se enfocan a que los procesos terminen bien.” (Técnico IT).

Otra respuesta fue la siguiente:

“Para la empresa en la que trabajo, el tema prioritario es el cumplimiento de los procesos estandarizados, ya que se ve en que toda la información, esté perfectamente documentada y contar con manuales de procedimientos, respecto de los cuáles, los empleados no nos podemos alejar”. (Especialista IT).

Una tercera respuesta, del área de Recursos Humanos, fue la siguiente:

“La importancia dedicada a los procesos es alta, sin desatender el factor humano.” (Analista de Outsourcing).

Frente a la pregunta número 13, las respuestas de los empleados fueron en el mismo sentido, que las de la pregunta anterior, a saber:

“Los Managers están para cumplir más los procesos, y nada más que eso.” (Especialista IT).

Otra respuesta de los empleados, fue la siguiente:



“Se impulsa constantemente la milla extra. El cumplir con los objetivos es el 50% de la calificación, el resto es el Valor agregado que le da el empleado.”. (Analista de Outsourcing).

La respuesta proporcionada por una Analista de Recursos Humanos, con un poco más de trayectoria laboral que el Analista de Outsourcing, fue la siguiente:

“Depende del área, hay algunas que le dan importancia a ambas cuestiones, y otras que se inclinan más a los procesos.” (Analista de Recursos Humanos).

Frente a la pregunta 14, la Analista de Recursos Humanos fue más clara aún:

“Yo creo que en líneas generales, a ambas cosas, aunque a juzgar por los resultados, hubo años en los que se le dio más importancia a la gente, a que se desarrolle y no quede nadie sin capacitar o certificar, por ejemplo en campañas de certificación en ITIL, que miden varias cuestiones de calidad de servicio, del personal, y otros años en los que no se le dio tanta importancia a la gente en su desarrollo, sino más bien a los procesos, a indicadores de negocio.” (Analista de Recursos Humanos).

Para finalizar, veremos que en general, desde la perspectiva de los empleados, la empresa IT justifica más el éxito en los negocios, a través de la mejora de los procesos, y en ello basa su estrategia general de la compañía, dejando en segundo lugar, el incentivo del desarrollo de su personal, como valor agregado para los clientes. Aunque sean conscientes de la importancia de este segundo aspecto, las empresas IT en general, están más orientadas a los procesos, tal como lo evidencian las respuestas de los empleados, a la pregunta número 20:

“La opción “B” ya que al ser una empresa con muchos sectores, los procesos con los que se trabajan son elevados, y si no hay una buena priorización de los mismos no se cumplirían en tiempo y forma los objetivos principales de la empresa.” (Técnico IT).

Veremos más adelante, en qué medida se comprobaron la hipótesis principal y la hipótesis primaria alternativa.

Capítulo VI.

¿Cuáles son las razones por las que el personal clave regresaría a trabajar a la misma empresa?

Para que el personal decida trabajar a la misma empresa, teniendo en cuenta que las empresas de las que hablo, son del rubro IT, en la que los perfiles de tecnología van y vienen de una empresa a otra, dentro del mismo rubro, se deben dar algunas condiciones que van más allá de las condiciones salariales y los beneficios económicos que les puedan prometer en estas empresas, con la finalidad de atraer y retener al personal clave. Estas condiciones que los empleados IT priorizan para volver a trabajar a un mismo sector o empresa, abarcan también aspectos de reconocimiento de sus méritos, el sentirse orgullosos de su trabajo, el continuo aprendizaje y más que todo, el sentirse que pueden participar de los procesos decisivos que le competen a su área y expertise, y no dependan de un largo proceso burocrático que para llegar a una decisión, obligadamente tengan que pasar por la línea gerencial. Al respecto, las relaciones laborales basadas en la confianza y el respeto por el otro, son las más aconsejables para mantener a estos empleados, comprometidos con su empresa y la elijan por sobre otras.

Por lo anteriormente dicho, un nuevo cambio de paradigma en la forma de concebir el liderazgo en estas empresas, es necesario y en tal sentido, Oscar Castello *et. Cols.* (2010)⁶⁸, nos plantean una nueva forma de concebir el rol de Recursos Humanos y su estilo de liderazgo, caracterizado por una mayor participación de los empleados en las decisiones, sin por ello causar que el líder pierda algo de su poder y posición estratégica.

El cambio de paradigma implica un *“rompimiento del molde”*, al decir de los autores, que implica una serie de modificaciones en la cultura de la organización, caracterizadas por el respeto, el apoyo y el aliento; se puede convencer al equipo directivo de la efectividad de este modelo de liderazgo participativo, a través de los resultados óptimos en varios procesos de Recursos Humanos y que implican a toda la organización: la evaluación de desempeño, el clima laboral y el desarrollo de competencias tales como: orientación al cliente, y la pro actividad.

Los autores sostienen que el modelo participativo permite: *“mostrar el poder de la gente común cuando a ellos se les permite ser poderosos. La gente, en general, desea desempeñar*

⁶⁸ Oscar R., Castello *et. Cols.*: **Capital Humano. Una mirada crítica sobre un futuro complejo.** Cap. 1, *“Entre líderes y tiranos”*. Ed. Edicon, 2010, pp. 36-47.-

lo que consideran un buen trabajo, del cual puedan sentirse orgullosos". Al decir "gente común", se podrá estar de acuerdo conmigo en que se trata no sólo del personal clave, sino también, de todos los empleados que bien podrían aprender de los comportamientos de los más talentosos y que la estrategia de retención, debería ser global. Lo importante es la participación de todos, ya que al participar de los procesos de decisión y de los planes de acción encaminados a lograr los objetivos del área, se aprende más rápido, pudiendo sentirse orgullosos con su trabajo.

Los líderes por su parte, dentro de este modelo participativo, deberán aceptar el desafío del cambio que implica este modelo, vencer temores internos a la pérdida del Liderazgo, convenciéndose que no necesariamente se pierde liderazgo por dejar que los empleados decidan sobre tareas que conocen a la perfección y que pueden lograr los objetivos más rápido si el proceso decisorio no se torna burocrático, y finalmente, estos líderes deberán creer y confiar más en la opinión de sus empleados, ya que cuando los empleados se pueden expresar y actuar en equipos de trabajo, pueden lograr proponer planes de acción más efectivos y beneficiosos para la empresa.

Es válido al respecto, conocer la opinión de los líderes IT y del área comercial, que fueron entrevistados, para saber qué piensan sobre la importancia de retener al personal clave en la empresa, y en el supuesto caso que ellos mismos tuvieran que dejar la empresa en la que están, por razones personales o "x" motivos, observar entonces cuáles son las razones por las que volverían a trabajar a la misma empresa, es decir, la volverían a elegir. Es una manera esta, de cotejar qué es lo que busca la gente en estas empresas IT, qué es lo priorizan a la hora de permanecer más tiempo en una empresa y no rotar, y en definitiva, qué condiciones tienen o le hacen falta a dichas empresas, para atraer a los más talentosos.

Por ejemplo, frente a preguntas tales como la número 5, que dice: **Si usted regresara a trabajar a la empresa en la que está actualmente, ¿cuáles serían las condiciones laborales que priorizaría para regresar a trabajar en esta empresa y por qué?**, los líderes y empleados en general, priorizaron una mejora en el aspecto económico, por sobre otras condiciones como el desarrollo de carrera, clima laboral, entre otras condiciones, como lo evidencian las siguientes respuestas:

"Básicamente sería mi pago y obviamente mi categoría salarial, el aumento de categoría y sus privilegios, superar el tope de mi salario actual. Beneficios monetarios como auto de la compañía, o dinero para autos, básicamente la empresa siempre da incentivos materiales y eso es lo que negociaría." (Especialista de Ventas de Producto).

Otra respuesta que obtuve, enfatizando el aspecto económico, como condición para regresar a la empresa, fue la siguiente:

"Definitivamente arreglaría la parte económica, no toda, pero en un gran porcentaje, y segundo el ambiente laboral, en qué área me gustaría trabajar, por ejemplo, que no me dedique tanto tiempo extra a mi trabajo, que es muy demandante, donde pueda disponer de



mi tiempo personal, ya que ahora le doy una dedicación extra de mi tiempo normal al trabajo, y quisiera tener disponibilidad de mi tiempo fuera del trabajo, el otro tema es el ambiente, es la gente con la que voy a trabajar, que sea más cordial, que se pueda trabajar en equipo.” (Líder Técnico de Proyectos).

En el área comercial, obtuve otra respuesta en el mismo sentido que las anteriores:

“No cambiaría mis condiciones de manera significativa, pero viendo los factores a considerar, lo más adecuado sería, ajustar la remuneración base.” (Ventas PE).

En cuanto a la pregunta número 11, que dice: **¿De qué manera evitaría usted la fuga de talentos o personal clave?**

Encontré que la mayoría de los entrevistados, priorizaría aspectos tales como mejor clima laboral y mejores planes de carrera, a la hora de evitar que los más talentosos se vayan de la empresa, pero que no fueron éstas las principales razones por las que ellos mismos volverían a elegir la empresa en la que están trabajando. Algunas respuestas en este sentido, fueron las siguientes:

“Trataría que la gente se haga humana, es muy buen sitio para trabajar, pero a veces estamos orientados al número, y se necesitaría algo más del trato bueno, ver que se trata de un hombre tal, que tiene su flia., o de una madre soltera y tal. Estamos por el contrario, muy orientados al resultado y se nos olvida que estamos rodeados de personas. Los líderes podrían preocuparse más para que la persona no se vaya tan tarde de la empresa o si se enferma. La gente termina hartándose de eso. Te llaman un fin de semana para preguntarte si te reuniste con tal. Se me ocurre que haya subsidios para mis hijos. Eso no hay en absoluto.” (Especialista de Ventas de Producto).

Otra respuesta similar, fue la siguiente:

“Yo pensaría que es fundamental identificar tempranamente esos recursos que son esenciales para la empresa, hacerles un seguimiento de sus expectativas y no sólo en lo económico sino que la persona sea incentivada con proyectos, se sienta importante donde pueda crecer, y ahora no lo veo tan claramente; habría que poner a los recursos en lugares que puedan aprovechar mejor sus capacidades, nuevas asignaciones que hagan que trabajen mejor y se sientan mejor y no tengan ganas de irse.” (Líder Técnico de Proyectos).

Más importante me pareció rescatar, las opiniones de los entrevistados, entre los cuales figuran personas claves en sus empresas, frente a la pregunta número 17, que dice: **¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa?**

Veremos en las siguientes respuestas que la mayoría prioriza retener al personal clave de la empresa, como una acción anticipada de los problemas que acarrea el hecho que un puesto



clave quede vacante y no se atiende bien al cliente, porque la persona que podía resolver esos problemas, ya no está trabajando en la empresa:

“Para mí sería importante que no lo dejaran ir, que lo apoyen y no lo dejen ir, se pierde mucho conocimiento y tiempo, si se va.” (Especialista Técnico IT).

Otra respuesta similar, fue la siguiente:

“Definitivamente es más importante evitar que el personal clave se vaya, ya que se pierde un skill y un potencial alto, que está asociado a las necesidades de la empresa y su cultura organizacional.” (Executive Product Manager).

En líneas generales, los empleados y líderes de las empresas IT, prefieren retener el personal clave para evitar problemas futuros en los servicios que se le ofrecen a los clientes y priorizan más el aspecto económico, a la hora de ser atraídos por una empresa IT, ya que los niveles salariales que tienen actualmente, sean líderes o empleados subordinados, parecen ser bajos en general, y no forman parte de una estrategia de retención de la empresa, respecto de su personal clave. Veremos más adelante, que no tienen planes de retención del personal clave, a pesar que son conscientes del valor agregado de su personal.

Por lo anteriormente dicho, considero que se comprobó la afirmación de mi hipótesis alternativa 1°, que reza lo siguiente:

“Los gerentes IT y líderes del área comercial, consideran que son indicadores de una exitosa gestión del desempeño, el logro por retener talentos claves, más que el hacer que regresen a trabajar a la misma empresa o sector.” Puedo inferir que se comprobó el contenido de esta primera hipótesis alternativa, ya que los líderes en general prefieren retener el personal clave dentro de la empresa, para anticiparse a futuros problemas en los servicios ofrecidos a los clientes, en caso que un puesto clave quede vacante.

Aunque hubo opiniones en las que tanto el retener al personal clave como el hacer que regresen a trabajar a la misma empresa, eran igualmente importantes, la justificación a esa opinión, es que es importante que la gente se sienta valorada en su ámbito de trabajo y por eso, no se quiera ir, o si por “x” motivos debió irse, quiera trabajar nuevamente en la misma empresa. Esta conclusión, queda en evidencia en la siguiente respuesta:

“Las dos cosas son importantes ya que primero que nada no me gusta que ninguno de nuestros colaboradores se aleje de nuestro team. Y si ellos elijen volver con nosotros es porque ven la importancia de trabajar en equipo y además quiere decir que logramos la primicia que nos impusimos los líderes, de favorecer a las personas en el trabajo.” (Gerente de Servicios IT).

Veremos más adelante, que la hipótesis principal, no se comprobó en la realidad de estas empresas IT, en base al análisis del trabajo de campo. La justificación de esta afirmación, también la expondré más adelante, en el capítulo VIII.

Capítulo VII.

¿Cuáles son las expectativas de los líderes de tecnología respecto al desempeño del personal?

En general, las respuestas que obtuve de los líderes de las empresas IT que fueron consultadas, respecto a las expectativas que ellos tienen del desempeño de su personal a cargo, encontré que para más del 80% de los líderes entrevistados, eran más importantes los aspectos técnicos y los aspectos relacionados con los objetivos del puesto a cubrir, que las características personales de sus empleados, quedando estas en segundo o tercer plano. Es decir, importan más los conocimientos técnicos o redes de contactos (esto último, es válido para el área comercial), que las habilidades interpersonales para desempeñarse en equipos de trabajo, siendo que la mayoría opinó que la resolución de problemas en el ámbito de trabajo y en los servicios con los clientes, requieren por su complejidad de un alto desempeño de equipos de trabajo, antes que del desempeño individual.

Por ejemplo, frente a la pregunta número 6, que dice: **¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?**, los líderes en general respondieron lo siguiente:

“Hay dos características que son importantes en un perfil laboral, por un lado, un conocimiento y trayectoria con los clientes, en ventas sobre todo, y cuando el tema es técnico, pues que conozca bastante de la parte técnica. En un proceso de selección más completo, se piden más cosas como fijarse más en cuestiones de su personalidad. En ventas, dependiendo de la gente que conozca en el mercado, de su portafolio de clientes, dependerán las ventas. Cuando contacto gente para entrevistar, me fijo que se relacione bien con la gente y su cartera de conocidos clientes porque si no tiene ese requisito, pues ya sabes que vas a tener problemas después, ya que eso no se aprende y es algo muy pedido para empezar a operar con los clientes.” (Especialista de Ventas de Producto).

Otra respuesta que es similar a la anterior, es la siguiente:

“Nivel de conocimiento tecnológico, paciencia, trabajo bajo presión y facultad para generar un grupo de trabajo, ya que la profesión IT es una profesión muy demandante y se necesita un grupo para poder llevar altas cargas de horario y horas extra, para tareas que están pues por fuera de lo rutinario.” (Gerente de Servicios IT).

Más clara aún, es la siguiente respuesta del área de Tecnología:



“Si bien hay varios factores que distorsionan esas prioridades de acuerdo al puesto, en un contexto económico y de mercado estándar y para un puesto de Especialista o Arquitecto de IT priorizan lo siguiente:

- *Formación profesional. En contexto de profesional Universitario, Universidad de donde egresó*
- *Contexto familiar del postulante*
- *Experiencia laboral en posiciones similares, preferentemente en empresas multinacionales*
- *En posiciones con personal a cargo o Gerenciales, formación complementaria en recursos humanos, liderazgo y manejo de grupos.*
- *Idioma”. (Arquitecto Ejecutivo Sr.).*

En relación con la pregunta anterior, la pregunta 7 dice lo siguiente: **Según su respuesta a la pregunta anterior, ¿considera usted que esos aspectos del perfil laboral están alineados con la estrategia de negocio de la empresa? Por favor desarrolle su respuesta.**

“Claramente que sí, especialmente en ventas de software y servicios, el ambiente es muy competitivo y los requisitos de los candidatos que ingresen, deben ser operativos por sobre cualquier otra cosa.” (Especialista de Ventas de Producto).

Otra respuesta en sentido similar a la anterior, es la siguiente:

“Sí, ya que es lo que busco preferentemente en el personal que contrato. Como expliqué antes, nosotros buscamos ser socios de negocios de nuestros clientes, por lo que necesitamos formar un grupo de trabajo sólido y de alto nivel de conocimiento para poder cumplir con las necesidades de los mismos.” (Gerente de Servicios IT).

Una tercera respuesta del área de Tecnología, es la siguiente:

“Sí lo están. En el aspecto profesional y del conocimiento, la formación académica provee, además del conocimiento y la especialización, desarrollo de la lógica y el análisis, roce personal y profesional, aspectos que generan una madurez y equilibrio profesional en el postulante. En mi opinión el equilibrio y madurez son esenciales para cualquier actividad a desarrollar.

La experiencia laboral comprobable y certificaciones en posiciones similares aseguran, de alguna manera, que el postulante tiene el conocimiento de las actividades que demanda la posición. Si la posición fue en empresas multinacionales, esto incrementa su experiencia porque en este tipo de compañías los programas de capacitación y la exigencia profesional y



laboral son mayores y en tiempos perentorios, lo que de alguna manera funciona como escuela de experiencia para los postulantes.

En el caso de manejo de personal, la formación profesional complementaria (Postgrados, seminarios, especializaciones en instituciones universitarias) en manejo del recurso humano y grupos es esencial, tanto para el manejo individual como para el liderazgo en pos de los objetivos.

El idioma se considera prácticamente indispensable en el mercado laboral actual, cualquiera sea la especialización.” (Arquitecto Ejecutivo Sr.).

Finalmente, frente a la pregunta 8, los líderes confirmaron la importancia otorgada a los requisitos del perfil del puesto, por sobre los aspectos de personalidad y capacidades de relacionamiento interpersonal, de sus empleados. La pregunta 8 dice lo siguiente: **En base a la observación de su ámbito de trabajo, ¿qué expectativa tienen los líderes del área sobre el desempeño de su personal?**

“Que vendamos, es agresivo en ese sentido, hacer el número a fin de ciclo y hay una serie de valores y principios y procesos a cumplir, que demuestran que la venta fue sana, a los ojos de la ley colombiana, y hay una serie de pasos a cumplir, y lo más importante es que no se estafe al cliente, que lo que se le vendió pues le sirva, que es lo que se pactó, etc. Yo vendo software como PeopleSoft, Oracle eBS, Siebel, entre otros y la única forma de demostrar la venta, como es un intangible, es a través de un papel que especifica el alcance de las prestaciones del producto, y algunos venden el producto y el cliente no pidió esa solución que le están dando, o a veces pasa que no hace lo que el cliente pidió. Los estándares de venta se deben cumplir, pero es grave en Oracle estafar el cliente, eso no debe existir. Si se comprueba que hay diferencias entre los requerimientos del cliente y el servicio de la empresa, pues la empresa responde, y por imagen y principios de la empresa que es así. A veces se define mal el alcance de lo que se vendió y los que le implementaron la solución lo arreglan o ajustan el servicio, si hay diferencias. Vendemos a través de canales más pequeños y ellos a veces son los que implementan la solución. Otras veces la venta es directa de la empresa.” (Especialista en Ventas de Producto).

Una siguiente respuesta similar a la anterior, del área de servicios, afirma que:

“Poder dar el servicio que necesitan nuestros clientes y que los mismos sigan creyendo en nosotros y nos confíen sus problemáticas”. (Gerente de Servicios IT).

Como el lector podrá observar, en general los líderes IT priorizan más la “funcionalidad” de los empleados, sean éstos claves o no, que los aspectos personales o de personalidad, que definen a un entorno de trabajo y a un clima laboral. Razón por la cual, cuando se les preguntó a los líderes IT y del área comercial, qué condiciones laborales priorizarían para volver a



trabajar en sus empresas, no faltaron las obvias respuestas de: un mejor clima para trabajar, mayor compañerismo, mejores tratos. Aspectos estos, que ellos mismos descuidan, cuando seleccionan a su personal.

Esta problemática excede el área de Recursos Humanos, ya que aunque dicho área tenga en claro cuáles son los requisitos del puesto a cubrir, la decisión final siempre es del líder inmediato del candidato contratado, y ya vimos qué aspectos descuidan, a la hora de decidir y seleccionar el personal que quieren para su equipo de trabajo.

Capítulo VIII.

¿Cuál es la estrategia del Gerente IT en la selección del personal clave y su posterior evaluación de desempeño?

La estrategia de gestión de Talentos que tienen los Gerentes IT que fueron entrevistados, se traduce en atraer y luego intentar retener al personal clave, o al menos, si por motivos personales dichos talentos se van de la empresa, los Gerentes y supervisores del área, intentan que dejen su “legado” en la empresa, al contribuir a capacitar a los menos talentosos, transmitiéndoles sus conocimientos. No todos los empleados tienen el mismo acceso a capacitaciones técnicas o de gestión relativas a cada área de la empresa. Ciertamente, hay cursos de capacitación que son muy costosos y son financiados por las grandes empresas de tecnología, que pueden rondar los tres mil a cinco mil dólares, en la mayoría de los casos. Al costo total de estos cursos, sean dentro o fuera de la empresa, hay que sumarle los gastos que implica dedicar varias horas-hombre a estos cursos que pueden durar semanas o meses, y en los casos que implican traslados del personal a otra sede de la empresa (ya que muchos de estos cursos se dictan en Estados Unidos), habrá que sumarles entonces, los gastos de hotel y viáticos del personal. Por esta razón y no sólo porque se trata de personal clave en la empresa, con capacidades supuestamente superiores a las de los empleados menos talentosos, es que las inversiones en capacitación y desarrollo, parecen ser una estrategia enfocada a mantener satisfechos al personal clave.

Más estratégico es aún, el enfoque que algunos líderes de tecnología comparten, que consiste en compartir ese conocimiento adquirido por los más talentosos, con los menos talentosos de la empresa, haciendo que participen del armado de cursos de capacitación internos o *indoor*, transmitiendo no sólo sus conocimientos técnicos, sino mejores prácticas que renueven y actualicen los procesos internos. Este último punto, es aún más importante, porque un empleado que no tiene ciertas capacidades intelectuales tan elevadas como los más talentosos de la empresa, al menos tiene la oportunidad de estar trabajando en un entorno de aprendizaje continuo que ayude no sólo a desarrollar su potencial intelectual, sino a cristalizar esos conocimientos nuevos de manera permanente, en el “saber-hacer” de la empresa. Y la empresa por su parte, cuenta con el beneficio obtenido de las mejores prácticas, que no sólo conduzca al éxito de los negocios, sino que además, sea sostenible en el tiempo.

Lamentablemente, no todos los líderes IT ponen en práctica el enfoque estratégico del párrafo anterior, porque están más orientados a la forma como se llevan a cabo los procesos

de negocio y servicios con los clientes, que la forma como la gente, y en este caso, los más talentosos, se desarrollan en su carrera laboral.

La estrategia que los líderes IT deberían poner en práctica, en relación a la gestión del personal clave y de los menos talentosos, fue desarrollada por el autor Luis Pérez van Morlegan (2010)⁶⁹, quien nos explica que existe una división en la gestión del personal, en cada sector de la empresa, que consiste en: los “Key People” y los “No Key People”. Para ambos tipos de empleados, es necesario tener una estrategia de gestión, aunque con algunas diferencias.

El autor antes mencionado, nos explica una serie de herramientas de desarrollo del personal que incluyen muchas de las que ya he desarrollado a lo largo de mi trabajo de Tesis. Todas estas herramientas de desarrollo constituyen parte de la estrategia de gestión, de los más talentosos y los No Key People. Mencionaré primeramente cuáles son las herramientas de desarrollo para los más talentosos y los menos talentosos, pasando luego a describir aquellas herramientas que son utilizadas con una doble finalidad: atraer primero y retener después, a los más talentosos.

- **Herramientas de desarrollo para los KP:** Planes de Beneficios generales, Planes de Beneficios a medida, Evaluación de Performance, Evaluación de Potencial (veremos más adelante, que la evaluación de potencial en los más talentosos, se complementa luego con otra herramienta para cubrir puestos claves y estratégicos de la compañía: la Matriz o Cuadro de Reemplazo), Planes de Retención, Planes de Carrera, Capacitaciones en el puesto, Capacitaciones especiales para el Plan de Carrera, Proyectos especiales de trabajo (veremos más adelante, que esta herramienta forma parte de la “gestión participativa”, que ya fue introducida en el capítulo anterior), Desarrollo en la organización, Incentivos Generales, Incentivos Preferenciales (sólo para los KP), Asignaciones a puestos en el exterior.
- **Herramientas de desarrollo para los No KP:** Planes de Beneficios generales, Evaluación de Performance, Evaluación de Potencial (esta herramienta permite detectar futuros talentos, que en la actualidad de la empresa, están aún, dentro del grupo de los No KP, pero que pueden pasarse al otro grupo, a través de capacitaciones y coaching), Capacitación en el puesto, Incentivos Generales (que sean los mismos para todos los empleados de un sector o equipo de trabajo).

Pasando ahora a describir las herramientas de reclutamiento y desarrollo que son utilizadas para atraer y luego retener talentos en la organización, haré entonces una clasificación de estas herramientas, según cuál sea la fuente de reclutamiento de los Talentos. Los líderes IT pueden utilizar herramientas de **identificación y reclutamiento de talentos desde el interior de la propia empresa**, a través de las siguientes técnicas de desarrollo: La Evaluación de

⁶⁹ Luis, Pérez van Morlegan: *Capital Humano. Una mirada crítica sobre un futuro complejo*. Cap. 4, “Identificación y Retención de Talentos”, Ed. Edicon, 2010, pp. 302-354.-

Potencial, la Evaluación de Desempeño, **Talent Review** (es una combinación de la evaluación de 360° y la evaluación de potencial) y la **Gestión Participativa**.

Si por el contrario, la fuente de **identificación de talentos está en el mercado laboral** o en la competencia, los líderes IT podrán utilizar las siguientes herramientas de reclutamiento: el **Head Hunting** (generalmente llevado a cabo por un Consultor externo a la compañía y especialista en el tema), **los Planes de Jóvenes Profesionales (JP)**, y **gestión del conocimiento o Knowledge Management**, que es una corriente novedosa que implica establecer acuerdos entre Universidades y Empresas.

1. La evaluación de potencial.

La evaluación de potencial fue definida previamente en el presente trabajo escrito, de manera que no me detendré demasiado en la descripción de esta herramienta. Sí me gustaría destacar los tres aspectos que deben coincidir en una persona, para ser considerada un “alto potencial”, que es lo que esta herramienta permite identificar, siendo pertinente a la hora de identificar a los más talentosos desde el interior de la organización.

Un alto potencial requiere de la conjunción de tres aspectos: a) que exista un **proyecto personal**, que el proyecto que la persona quiere para sí y su futuro en la organización, en un momento determinado de su carrera, de manera que este proyecto es importante identificarlo, para diseñar luego un plan de carrera acorde a las necesidades y expectativas de los más talentosos; b) que la persona posea las **competencias** potenciales que serían sus conocimientos, sus habilidades, destrezas y actitudes que se necesitan y sean acordes para llevar a cabo su proyecto personal. Es menester que la persona posea las competencias requeridas para cumplir con su proyecto personal, aunque sea en estado potencial, y no que crea tener las competencias necesarias para llegar a estar donde quiere estar, cuando en realidad, no está en condiciones de poder hacerlo; para ello, la evaluación de potencial, evaluará todas las características de la persona que posea en estado potencial es decir, todo aquello que la persona estará en condiciones de resolver a futuro, si las circunstancias del trabajo así lo requieren; c) el **perfil deseado** por la empresa, es decir, el conjunto de competencias que la empresa considera que deben poseer estas personas talentosas, para alcanzar los objetivos corporativos con éxito. Si alguno de estos factores falta, no estaremos ante la presencia de un Alto Potencial. Si la persona tiene el proyecto personal, pero no posee las competencias necesarias para lograrlo, entonces sobrevendrá el fracaso y la persona no podrá desarrollarse como alto potencial. Si la empresa no tiene bien definido qué perfil necesita para tener éxito en sus operaciones, no podrá identificar fehacientemente cuándo está frente a un Alto Potencial y cuándo no, y más aún, lo perderá si no le brinda posibilidades de desarrollo. Si la persona talentosa posee lo requerido por la organización y las competencias que se desplegarían mejor en un proyecto, pero no sabe qué quiere ni a dónde



quiere llegar, puede que estemos ante aquellos casos de personas talentosas que nunca llegan a tener éxito en la organización, o incluso, que no han sido reconocidas como tales, porque no se les trazó un horizonte definido, en el cuál desempeñarse con éxito.

Otro concepto clave a tener en cuenta en las evaluaciones de potencial, es el de **techo del potencial de desarrollo**. Este concepto alude a todas las limitaciones que posee la persona talentosa para seguir creciendo, que dependen no siempre de características personales o imposibilidades personales, sino del tamaño de la empresa. Si la persona llegó a su techo en su carrera, puede deberse a que no existe un puesto superior en el organigrama de la empresa, ni otra área funcional a la cual pasarse, ya que ha conocido y aprendido todo lo que esa empresa le podía dar y tal vez tenga que reconsiderar, irse a otra empresa de tamaño y complejidad mayor.

En resumen, el objetivo de la administración de esta herramienta es poder determinar el potencial de desarrollo de una persona, calificándola dentro de una escala de 1 a 5, siendo las puntuaciones 4 y 5 las más altas, que nos estarán indicando que la persona que tenga esas calificaciones será un alto potencial, habiendo efectuado la evaluación en cada una de las competencias que el perfil deseado y requerido por la empresa, haya previamente definido, para cumplir con los objetivos corporativos.

Dado que la Evaluación de desempeño ya ha sido ampliamente desarrollada, pasará ahora a desarrollar la siguiente herramienta de identificación de talentos: Talent Review.

2. Talent Review.

La presente herramienta es una combinación entre una evaluación de 360° y una evaluación de potencial. Es una herramienta ampliamente utilizada por empresas globales, que requiere de la reunión de varios Directores de la empresa, tanto a nivel regional como local. El propósito de esa reunión anual, es revisar y cruzar los resultados obtenidos en las evaluaciones de 360° sobre el desempeño anual de sus empleados más talentosos o ejecutivos claves para la organización, con los resultados obtenidos de evaluaciones de potencial de estos mismos ejecutivos talentosos, como por ejemplo, tras la administración de Assessment Center. La finalidad de esta técnica de desarrollo, que es utilizada más que nada para evaluar al personal clave de la empresa a nivel regional y local, es poder ubicar a estos talentos dentro de alguno de los cuatro cuadrantes de la **Matriz Talent Review**. La decisión de en qué cuadrante ubicar a cada talento evaluado por todos los Directores de la región, determinará tras un previo consenso, si la persona seguirá en el mismo cuadrante que el año anterior, o si pasará a uno inferior o superior, debiendo luego decidir la empresa, si retienen al talentoso y le reconocen sus méritos con recompensas o si por el contrario, habrá que trabajar mejor en su desarrollo profesional o irse de la empresa, por bajo desempeño.

A continuación, presentaré un gráfico de la Matriz Talent Review, para pasar luego a explicar cada cuadrante en particular.

Matriz Talent Review.⁷⁰



Así entonces se definen cuatro cuadrantes, que implican lo siguiente:

- **Cuadrante Bajo Revisión:** significa que la persona evaluada demostró bajo potencial y baja performance durante el año, lo cual representa que le figure una llamada de atención en su hoja de vida, debiendo trabajar con Recursos Humanos hacia una rápida mejora en su gestión, para poder seguir trabajando en la empresa y conservando su puesto, o de lo contrario, si no está de acuerdo, deberá irse de la empresa.
- **Cuadrante Reciente Asignación:** significa que la persona evaluada demostró bajo potencial y baja performance durante el año, no habiendo podido aún demostrar en su gestión dicho potencial de desarrollo y debe continuar capacitándose para lograr un mejor desempeño. Puede tratarse de casos de personal recientemente incorporado a la empresa, como los jóvenes profesionales o haber sido promovidos a un nuevo cargo en el que aún, no han podido desplegar todas sus capacidades ni asumir el cien por ciento de sus responsabilidades asignadas, de manera que habrá

⁷⁰ Luis, Pérez van Morlegan: *Capital Humano. Una mirada crítica sobre un futuro complejo*. Cap. 4, "Identificación y Retención de Talentos", Ed. Edicon, 2010, pp. 314.-

que hacerles un seguimiento en lo que resta del año, para confirmar si pueden o no asumir el desafío del cargo asignado.

- **Cuadrante Techo del Desarrollo:** significa que la persona evaluada demostró bajo potencial y alto desempeño durante el año, lo que implica que la persona puede haber llegado a su techo de desarrollo, aun cuando ésta persona sea considerada esencial para la empresa por sus capacidades y contribuciones, de manera que al no poder ascenderlo más en la jerarquía de la organización, por haber llegado al techo de su desarrollo, para retenerlo, la empresa deberá otorgarle más y nuevos incentivos y gratificaciones por su labor.
- **Cuadrante Alto Potencial:** significa que la persona evaluada demostró alto potencial y alto desempeño durante el año, tanto por sus competencias demostradas y las potenciales, como por la coincidencia de su proyecto personal con el perfil que requiere la empresa, debiendo ser promovido en su carrera hacia nuevas asignaciones que impliquen un puesto superior al actual, junto con otros incentivos y reconocimientos que tengan por objetivo retener al talentoso por más tiempo en la empresa.

3. La Gestión Participativa.

La gestión participativa, tal como ya fue desarrollada en el capítulo anterior de la Tesis, implica una necesaria alineación de la estrategia de Recursos Humanos con la estrategia de negocio principal de la empresa. Toda la gestión de Recursos Humanos y sus prácticas internas deben ser una desagregación consistente con el plan de negocios de la empresa, encaminando sus objetivos del área a los objetivos corporativos. La gestión de recursos Humanos implica una gestión dividida en cuatro subsistemas de Recursos Humanos: Relaciones Laborales (actividades relacionadas con leyes laborales y negociación), Calidad de Vida Laboral (actividades encaminadas a establecer un balance vida laboral-vida personal para lograr una mejor calidad de vida en el trabajo), Administración de Recursos Humanos y Desarrollo de Recursos Humanos. Esta gestión de RR.HH. estará determinada por el contexto organizacional, así como por factores internos al sector, y deberá estar traducida en indicadores de gestión, agrupados por el Tablero de Comando, o por alguna otra herramienta de gestión, que mejor se adecue a las necesidades del negocio de la empresa.

Hay factores internos que determinan la gestión de Recursos Humanos, que constituyen el motor de su gestión: la gestión participativa o "*Participative Management*", que es una corriente novedosa dentro de la literatura del management y que cada vez está siendo más implementada en las grandes empresas IT; el Liderazgo en sus diferentes estilos, la Motivación que ya fue explicitada en capítulo "Etapas del Proceso de Evaluación de desempeño", y que retomaré más adelante al hablar de los planes de motivación; la

comunicación y el trabajo en equipo. Estos motores estarán presentes en todas las herramientas y prácticas de Recursos Humanos. Especialmente la participación como estilo de gestión, que Recursos Humanos puede adoptar, ya que permite la aparición de nuevos líderes, que tengan ideas nuevas e innovadoras, que contribuyan a definir y redefinir la estrategia de negocio. La participación es la esencia del trabajo en equipo, tan necesario especialmente en las grandes empresas, y su falta, produce cortes en la comunicación y un clima de trabajo menos motivador. Recordemos en el capítulo anterior al hablar de gestión participativa, había desarrollado el nuevo estilo de liderazgo que conlleva este estilo de gestión, caracterizando a estos líderes por su escucha atenta y el respeto por la opinión de su gente. La participación también hace surgir a los nuevos talentos, aquellos que aún pueden estar dentro del grupo de los No KP y que al participar de los planes de acción para la mejora de procesos, pueden desplegar sus capacidades en estado potencial.

La gestión participativa puede por tanto, servirse de algunas técnicas tales como: trabajo en equipo según círculos de calidad o control de la calidad (sistema japonés de control de la calidad total), equipos de alto rendimiento, método kaizen (mejora continua de la calidad), buzones de sugerencias para los empleados y los grupos auto dirigidos a los que se les puedan hacer un seguimiento pero permitirles tomar decisiones de corto plazo y orientadas a resolver problemas cotidianos.

4. Head Hunting.

Esta es una herramienta que está pensada para atraer y reclutar al personal clave fuera de la empresa, que se encuentra posiblemente trabajando en una empresa de la competencia y muchas veces ocurre que tal vez, no pretenda irse de la empresa en la que está actualmente. Por lo tanto, la empresa que efectúe el head Hunting, deberá muchas veces recurrir a un consultor especialista externo, para que logre atraer a estos talentos y los convenza de trabajar en la empresa solicitante.

Esta herramienta se traduce en ocho pasos, a saber:

- **Definición de la necesidad de contratación:** el consultor toma contacto con la empresa por primera vez y releva toda la información no sólo de la demanda del puesto a cubrir y del perfil laboral de empleados que quiere para su empresa, sino también, aspectos y características de la empresa que la hagan atractiva para los candidatos que quiere captar.
- **Relevamiento con la empresa de sus características:** el consultor debe tener información actualizada de la Visión, la Misión, los Valores y la estrategia de negocio, de la empresa cliente, así como información más específica como el market share,

desempeño comercial de la empresa en el último año, y demás aspectos que pueda relevar para “vender” la conveniencia de trabajar en ella.

- **Definición del perfil del puesto a cubrir:** debe además tomar nota de los requisitos formales del puesto a cubrir, las competencias requeridas, todo sobre el perfil esperado por la empresa, condiciones laborales que ofrece y demás datos que hacen a las funciones del puesto y el entorno laboral inmediato.
- **Investigación del mercado laboral:** consultará luego a través de internet y en las redes sociales, dónde se encuentran estos candidatos talentosos y decidirá hacer un previo contacto, a través del correo electrónico o de las redes, o telefónicamente.
- **Contactar candidatos talentosos:** en este segundo contacto con los candidatos, tratará de acercarle la propuesta laboral, vendiendo la empresa y su oferta de empleo para convencerlos que accedan a una entrevista de selección.
- **Entrevistas y evaluaciones con los candidatos:** utilizar aquí las herramientas que fueron desarrolladas en la medida que la empresa lo crea conveniente, es decir, entrevistas de selección y evaluaciones técnicas, assessment center, evaluaciones psicológicas, etc.
- **Definición de los finalistas y su presentación a la empresa:** en base a un análisis que el consultor haga de la empresa, con la información obtenida en los pasos anteriores, seleccionará aquellos candidatos que mejor se ajusten al perfil deseado por la empresa y a su cultura organizacional.
- **La decisión final de la empresa y la incorporación del candidato:** la decisión final siempre es de la empresa, pero el consultor podría estar presente para contribuir a que se tome la mejor decisión. Una vez que el candidato ha sido incorporado, hay que hacer con él un proceso de inducción y luego un seguimiento para evaluar si se cumplen las expectativas tanto de la empresa, como las del candidato, como garantía que ofrece el consultor, sobre el resultado de este proceso.

5. Planes de Jóvenes Profesionales (JP).

Estos planes son muy utilizados por las grandes empresas IT, porque es la forma si se quiere más fácil de captar talentos que quieren acceder a su primer empleo o a dar comienzo a una carrera profesional con futuro brillante. Claro que no todos los postulantes jóvenes, serán los futuros jóvenes profesionales, ya que deben cumplir ciertos requisitos desde un inicio de este proceso.

El objetivo que debe perseguir todo plan de JP, no debe explicarse por el simple hecho de que otras empresas también implementan este plan, sino que debe cumplir el objetivo específico y justificable económicamente, que es el de cubrir vacantes tales como: consultor, líder en un futuro cercano o gerente del área.



Hay un cupo limitado por año para convocar JP y dependerá no sólo del presupuesto de la empresa, sino además, de la cantidad de mentores que esto JP tendrán, una vez que sean aceptados por la empresa solicitante.

Como anticipé al comienzo de este punto, no todos los jóvenes que se presenten como candidatos a la convocatoria del plan, podrán ser llamados finalmente a participar, ya que deben cumplir con requisitos tales como: que provengan de Universidades cuyo prestigio esté socialmente respaldado y sea reconocido por las empresas del rubro, que el candidato posea un promedio aceptable o esté entre los mejores promedios de su cohorte, y que termine sus estudios de grado en tiempo y forma, según el programa de su carrera, por lo general, entre los 17 y los 18 años ingresan y a las 22 o 23 años, se reciben en el tiempo estipulado por la carrera.

Luego participarán los candidatos elegidos a participar del plan de JP, de un Assessment Center, para ser evaluados por varias personas de la empresa, participando incluso los gerentes de línea en dicha selección. Cuando un candidato es elegido para incorporarse a la empresa, deberá tener claro qué asignación deberá asumir y las posibilidades de ir rotando horizontalmente, hasta agotar todas las posibilidades de trabajo que ofrece el área. Al final de este proceso, se le otorgará una asignación final, que será aquella que coincida con su proyecto personal y el con el perfil esperado por la empresa. A lo largo de todas estas etapas por las que irá atravesando el JP, habrá un Tutor o Mentor del área que es quien evaluará sus avances y podrá determinar si fue correcta la elección del candidato para participar del plan o no.

Los gerentes o Supervisores que no sean parte del plan de JP y que puedan verse amenazados por un rápido crecimiento de los JP, deben ser incentivados y gestionados en sus trabajos para que no saboteen el desarrollo de los JP ni pierdan de vista sus responsabilidades dentro de la empresa, así como también, para reconocerlos por su trayectoria dentro de la misma.

6. Gestión del Conocimiento. Acuerdo entre Universidades y Empresas.

En la gestión del conocimiento, se valoriza este mismo como la forma de desarrollar y luego sacar provecho de los conocimientos que los más talentosos poseen. El talentoso no sólo sabe supuestamente más que los menos talentosos, sino que tienen capacidades intelectuales superiores. La manera de sacar provecho de ese talento, es haciendo que estos talentos se desarrollen dentro de la empresa contribuyendo también a que otros se desarrollen en el mismo sentido. Es posible hallar talentos en lugares como las Universidades donde el conocimiento se gestiona permanentemente, y se puede aprovechar en las empresas.

Algunas empresas se enfocan en contratar personal con experiencia y formación previas, para no invertir en su desarrollo una vez que estén dentro de la empresa trabajando, descuidando

el valor motivador que conlleva cualquier reconocimiento, ascenso o promoción, incentivos varios, para el personal, así como la inversión en su capacitación y evaluación.

Es importante que existan acuerdos entre Universidades y Empresas, para captar personal nuevo, con buenos promedios, recibidos en el tiempo esperado que dura el ciclo universitario, para que estos jóvenes se desarrollen luego en las empresas. Para que tales acuerdos existan, en pos de la gestión del conocimiento, es preciso que las Universidades adapten y actualicen sus programas de estudio a las necesidades de las empresas con las que establezcan convenios, de manera que los jóvenes recibidos de esas universidades, tengan salida laboral más estable, por sus capacidades y sus conocimientos que los harán más “empleables”.

Es importante además, que esos jóvenes que ingresan a trabajar a las grandes empresas, tengan un proceso de inducción que los ayude a adaptarse al nuevo empleo y al ámbito de trabajo, debiendo por ejemplo conocer y aprender de la estructura organizacional, cómo son sus prácticas internas, sus políticas de gestión, cómo se compone el grupo de accionistas, cuáles son los patrones de comportamientos requeridos y esperados por la empresa, qué otros aspectos de la cultura organizacional deberá conocer en detalle para desempeñarse mejor en el puesto, así como saber hacia dónde dirige la empresa sus negocios y sus esfuerzos, qué lugar tiene el mercado, cuál es su misión y valores, entre otros aspectos más.

7. Planes de Retención de Talentos.

Existen algunos planes de retención de talentos⁷¹, que forman parte de la estrategia de gestión de los Líderes y Gerentes en las grandes empresas. Estos planes pueden hacer que la empresa se vea atractiva para los más talentosos y no deseen irse, y en algunos casos podrán ser utilizadas para los gerentes y supervisores como estrategias para convencer a determinados empleados claves a que no se vayan efectivamente de la empresa y permanezcan por más tiempo. Estos planes pueden ser:

- **Movilidad Organizacional:** implica que los gerentes o supervisores no permanezcan por largos años en el mismo puesto, sino que permitan a otros poder progresar en su carrera laboral. Si no hay movilidad organizacional, puede ser este un aspecto poco atractivo para los más talentosos a la hora de trabajar en dicha empresa. Hay ciertos obstáculos a la carrera de los profesionales, que se deben a aspectos propios de la política de la organización, especialmente en empresas pequeñas, donde las posiciones más estratégicas estén reservadas a familiares y amigos. En las grandes empresas también puede suceder que se destinen las mejores posiciones sólo a conocidos o gente de confianza y se rechace a otros que deberían tener las mismas

⁷¹ Luis, Pérez van Morlegan: *Capital Humano. Una mirada crítica sobre un futuro complejo*. Cap. 4, “Identificación y Retención de Talentos”, Ed. Edicon, 2010, pp. 335-352.-



oportunidades de crecimiento, basadas en sus méritos laborales. Estos obstáculos pueden ser: los valores de la empresa, donde la trayectoria y antigüedad del empleado sean sobrevalorados más que cualquier otro mérito; que sólo se tengan en cuenta los méritos laborales del pasado y no se piense en los aportes nuevos y actuales; la reserva de puestos también puede deberse a la presencia de un grupo de accionistas con mucho poder dentro de la empresa, que no permita que otros talentos puedan acceder a esas posiciones; el tamaño de la empresa y su división en áreas funcionales que haga que muchos talentos llegue rápido a su techo de desarrollo; un último obstáculo que se puede mencionar tiene que ver con los temores de cada gerente o líder que ocupa un cargo actualmente, de perder ese cargo al ver que empleados jóvenes y talentosos crecen más rápido que ellos, y puede hacer todo lo posible para crear una imagen de imprescindible en la empresa, que impida que otros lleguen a pesar de sus óptimos desempeños.

La manera de aumentar la movilidad organizacional es a través de dos estrategias de gestión: premiar los desempeños sobresalientes con objetivos a cumplir cada vez más altos (ya veremos que esta estrategia es la que se está llevando a cabo en IBM actualmente, así como en Hewlett- Packard), y la otra estrategia es la de alentar el crecimiento profesional con la rotación horizontal y no solo verticalmente.

En la primera estrategia, se suele utilizar la evaluación de desempeño como parte de esta estrategia de aumentar la dificultad, cantidad y complejidad de objetivos, para que los profesionales no lleguen tan pronto a su techo de desarrollo. Los resultados de la evaluación de desempeño pueden conducir a recibir bonos o incentivos o aumentos de salario para el empleado con las mejores calificaciones, o bien, pueden administrar castigos como llamadas de atención de Recursos Humanos para los desempeños más bajos. Los objetivos a fijar, deben ser cada vez más complejos, aunque debe ser realistas y no imposibles de alcanzar, es decir, deben estar dentro de los estándares de desempeño de la empresa sin requerir desempeños excepcionales, pero pueden ser cada vez más exigentes de manera de premiar solamente a aquellos empleados que hayan logrado superar los objetivos fijados por su gerente, con bonos o premios anuales, incentivos preferenciales, es decir, con planes motivacionales. El inconveniente que tiene esta estrategia de gestión, es que conlleva para todos los empleados altos niveles de estrés por conseguir premios y calificaciones que cada vez sean más difíciles de conseguir, si quieren tener un ascenso de puesto y mejores salarios.

La segunda estrategia para lograr movilidad organizacional, es la de hacer crecer los negocios de la empresa, de manera vertical, a través del aumento en el volumen de ventas y acrecentando la porción de presencia en el mercado, en relación a la competencia; con crecimiento horizontal de los negocios, es la segunda manera, que implicaría que amplíen la base de negocios, variando la línea de productos, desarrollando variantes del producto de base, abriendo otros nichos de mercado, con

nuevos productos y servicios y aumentando los canales de ventas que permitan acrecentar la presencia de la empresa en el mercado.

- **Planes de Carrera:** deben estar diseñados para retener al personal clave, sin descuidar al personal menos talentoso de la empresa. Para los empleados más talentosos, estos planes deben poder asegurarles crecimiento sostenido dentro de la empresa, ofreciéndoles como resultados de sus evaluaciones, posibilidades de asignación en el exterior, participación en proyectos especiales que les dejen comisiones interesantes, asumir responsabilidades aún mayores en puestos jerárquicos. Para los empleados menos talentosos, hay que gestionarles la carrera a través de esta herramienta, pero no para prometerles ascensos, promociones, premios o incentivos, sino para asegurarles que con un mejor desempeño, podrán conservar el puesto dentro de la empresa. Los planes de carrera por tanto, conducen a dos tipos de resultados: nuevas asignaciones de puestos superiores al actual o más complejos y capacitaciones cada vez más complejas y particulares de un área funcional en la empresa, que les permita a los recursos más talentosos, sobresalir aún más por sus capacidades y conocimientos. Todo esto se debe poder cumplir en un plazo razonable de tiempo, para que tenga su efecto motivador.

Por otro lado, si el objetivo es atraer a los talentos del mercado laboral, el plan de carrera debe ser prioritario en la agenda de los líderes, ya que suele ser una de las expectativas prioritarias para los más talentosos, más aún que los beneficios salariales. Veremos que entre las opiniones de los entrevistados, figuran quienes confirman esta última afirmación.

- **Cuadros de Reemplazo:** esta herramienta es muy utilizada por las grandes empresas IT, ya que se trata de empresas con varios puestos clave en cada una de las áreas funcionales. Un puesto clave, es aquel que por las características de su gestión, es demasiado complejo de desempeñar e impacta directamente en el logro de objetivos de negocio, por lo tanto es crítico que quien lo ocupe, sea alguien competente y altamente capacitado. Más aún, este tipo de puestos no puede quedar vacante, por lo anteriormente dicho, y que en caso que esto ocurra, estos puestos tienen la característica de ser difíciles de cubrir a través de una búsqueda de personal en el mercado laboral. De manera que con el cuadro de reemplazo, los gerentes pueden saber qué puestos deben estar sí o sí ocupados por personal clave y cuáles serían sus potenciales reemplazos, es decir, el back up con que cuenta la empresa, para reemplazar al personal actual, en caso que por diversos motivos, dicho personal se vaya de la empresa, dejando el puesto vacante y creando así, la necesidad de cubrirlo a la mayor brevedad posible. Los gerentes podrán consultar este cuadro viendo en el organigrama funcional de la empresa, quién o quiénes estaban siendo supervisados por la persona que dejó vacante uno de estos puestos claves. Seleccionarán luego

aquel candidato que mejor preparado esté para asumir las nuevas responsabilidades y esté más próximo a un ascenso de categoría.

Por lo tanto, es importante tener personal “stand by”, es decir, a la espera de ser ascendido prontamente, en caso que quede vacante un puesto clave, y funcionar como back up de más de un puesto clave, es decir, de varias posiciones que se hallen dentro o fuera del área funcional, que por las capacidades y conocimientos de estas personas que están stand by, puedan desempeñarse sin problemas en dichas posiciones, si eventualmente quedaran vacantes. Es válido aclarar que, este personal que está stand by, si bien es una estrategia desde el punto de vista gerencial, puede no ser motivador para las personas que se hallan en dicha situación, si ven que permanecen mucho tiempo stand by, esperando tener un ascenso que nunca llega. Es importante controlar la variable tiempo, para no perder personal valioso dentro de la empresa.

- **Planes de Motivación:** los planes motivacionales tienen la función de alentar a los más talentosos a seguir trabajando en la empresa, dando lo mejor de sí mismos. Es muy importante desarrollar con ellos un plan motivacional a la medida de sus necesidades y expectativas de crecimiento, así como también, a la medida de las necesidades de la empresa puestas en consideración a través de un perfil laboral previamente definido. Lo que motiva al talentoso no es recibir solamente incentivos, y que sean los mismos incentivos que reciben los demás empleados, incluyendo los menos talentosos. Lo motivador para el talentoso, es el reconocimiento, el ser considerado sobresaliente, de manera que para este tipo de recursos, es importante y estratégico, aplicar las siguientes medidas, como parte de su plan de motivación:
 - Asignarles participación o dirección de proyectos especiales y de gran importancia para el negocio de la empresa;
 - Celebrar sus méritos en determinados emprendimientos en los que su papel fue clave;
 - Otorgarle privilegios que destaquen el status alcanzado y que sean propios de posiciones de alta jerarquía, tales como: otorgarles un auto de la compañía, membresía en clubes de ejecutivos; oficina más amplia, tarjeta corporativa vip, entre otros incentivos.

- **Capacitaciones:** permiten mejorar las competencias de los empleados al hacerlos participar de actividades en las que adquieran nuevos conocimientos y habilidades. La efectividad de las capacitaciones dependerá de la calidad de los conocimientos y habilidades que posea el instructor, el programa de contenidos que sean relevantes al tema en el que se va a instruir a los empleados, la elección de los temas deberá coincidir con el auditorio seleccionado, los materiales de estudio utilizados y la forma en que se miden luego, la calidad de los cursos de capacitación y el seguimiento que

se haga a los empleados más allá del curso, para ver si adquirieron y pusieron en prácticas los nuevos conocimientos. Para aquellos empleados que recién ingresan a la compañía o que son aún muy jóvenes, las capacitaciones que reciban son cruciales, de la misma manera para el caso en que puedan certificarse y acreditar esos conocimientos aprendidos, ya que les aumentará su capacidad de “empleabilidad”, al aportarles estos cursos, requisitos muchas veces pedidos por otras empresas del mismo rubro o similar, para ocupar un puesto vacante.

La capacitación sirve a tres fines muy importantes: forma parte de la Gestión del Conocimiento, que ya fue desarrollado anteriormente en este capítulo; aumenta las competencias de los más talentosos y de los menos talentosos, para que todos puedan desarrollarse con cursos a su medida; aumenta la empleabilidad de los más jóvenes, aunque también de los no tan jóvenes. Esta última finalidad presenta la contradicción de que a pesar de ser una herramienta que podría retener al personal, también podría aumentar el riesgo de perder a esos empleados una vez que se los haya capacitado, porque ellos obtendrán probablemente un salto bastante grande a nivel salarial en otra empresa, al acreditar conocimientos nuevos y requeridos por el mercado. Por esta razón, muchas empresas no quieren capacitar a su gente para no contribuir a que los mejores estén en el mercado, en lugar de estar trabajando para ellas. La manera de resolver esta contradicción, es acompañando la capacitación, con otras prácticas y herramientas de retención, que fueron desarrolladas en este punto.

Hay diferentes tipos de capacitaciones en las empresas:

- Cursos de especialización dentro y fuera de la empresa (*outdoor, indoor - in Company*);
 - Carreras de grado y postgrado financiadas por la empresa;
 - Talleres de ejercitación dentro o fuera de la empresa;
 - Capacitación en el puesto;
 - Instrucción con manuales para el manejo de hardware, software, manejo del cliente, o de procesos internos en general;
 - Capacitación mediante la observación del trabajo del Supervisor;
 - Capacitación mediante la observación del trabajo de pares u otros equipos de trabajo;
 - Capacitación a través de competencias entre equipos de trabajo;
 - E-Learning;
 - Cursos de participación interactiva a través de la red interna de la compañía.
-
- **Planes de Incentivos Económicos:** si bien ya fueron desarrollados los planes de incentivos y el concepto de pago variable, en el capítulo 2, “**Etapas del Proceso de Evaluación de Desempeño**”, me gustaría destacar en esta oportunidad, algunos inconvenientes que se pueden presentar a la hora de retener al personal clave, utilizando planes de incentivos variables. Para lograr retener a los más talentosos, no basta con aplicarle incentivos económicos, ya que si los mismos son generales, el más talentoso no siente que es debidamente retribuido si sus contribuciones fueron

mayores a las de otros empleados beneficiados. Los más talentosos quieren ser reconocidos y sobresalir por sobre la mayoría de los empleados en su desempeño, de manera que es necesario muchas veces para retenerlos, aplicarles incentivos especiales o preferenciales, pero que estén asociados al cumplimiento de objetivos también excepcionales y difíciles de cumplir con un desempeño mediocre. De esta manera, se evitan ciertos inconvenientes en los que la relación entre el más talentoso y su jefe, se vuelve una relación extorsiva. Si los más talentosos saben que se los quiere retener, impondrán condiciones cada vez más exigentes en materia de beneficios y compensaciones, cada vez que presenten la amenaza de irse de la empresa si no reciben algo a cambio. Este inconveniente que suele pasar muy seguido en las grandes empresas IT, conlleva otros inconvenientes tales como: una vez que se produce una relación extorsiva, se producen otras relaciones extorsivas en otros compañeros de trabajo y se repiten en el tiempo, con exigencias cada vez mayores; los aumentos de salario y beneficios que se otorguen a los más talentosos, aumentarán los costos fijos, provocando muchas veces, desequilibrios económicos, en lugar de mantener la equidad interna en materia de compensación, propio de un sistema de compensación eficiente; las condiciones de inequidad, perjudican a los no beneficiados, generando descontentos que pueden provocar problemas aún mayores.

De manera que si los pagos variables y preferenciales, se aplican a los más talentosos, pero a cambio se les exige que cumplan con objetivos especiales y que representen ganancias a la empresa, la situación se equilibra, porque el logro de esos objetivos financiaría los incentivos especiales, la relación ya no sería extorsiva porque se le exige al talentoso algo a cambio, y se evita la inequidad salarial. Los objetivos especiales pueden ser: una fusión de compañías, el lanzamiento de una nueva línea de productos con éxito, la refinanciación de una deuda importante, el reposicionamiento de una marca importante en el negocio de la empresa o de su imagen en el mercado, con los nuevos productos y servicios, entre otros casos.

Los incentivos, se pueden aplicar en forma de: bonos anuales o salarios adicionales a fin de año; premios o gratificaciones y el “stock options” a través de la inversión en acciones.

- **Otros planes de retención:** algunas otras medidas de retención del personal clave, pueden ser por ejemplo, el permitirle su crecimiento y reconocimiento de su labor, en otros ámbitos, que representen a la empresa, como por ejemplo: representar a la empresa frente a organismos de control o cámaras empresarias, o frente a campañas comunitarias que destaquen la presencia de la empresa en materia de responsabilidad social, de manera que la persona sienta que la empresa le deposita confianza. Otra medida puede ser la participación de los ejecutivos en la compra de acciones o en la inversión de proyectos a largo plazo, que hagan la relación más duradera con la empresa. Otra medida puede ser que se lo participe en las ganancias resultantes de la inversión en proyectos que él haya encabezado o contribuido a su éxito. Una última



medida posible es hacerlo participar al ejecutivo en las decisiones centrales de la empresa, ya no como mera consulta, sino que él esté presente en las negociaciones y participe directamente en el proceso decisorio de la empresa.

En Capítulo X del presente trabajo escrito, presentaré mi análisis sobre el trabajo de campo, analizando también el contenido de mi Hipótesis Principal de investigación, integrando los conceptos desarrollados en el presente Capítulo VIII, sobre las herramientas de gestión del talento humano.

Pasaré a continuación a desarrollar las etapas de un proceso de gestión del capital humano, como una forma posible de medir el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad de la empresa.

Capítulo IX.

Formas de medir el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad de un negocio.

El autor Luis Pérez van Morlegan (2010)⁷², nos propone la implementación de un sistema de Dirección por Objetivos, combinado con el proceso de Evaluación de 360° orientado a esos objetivos, como una forma clave de medir el aporte de la gestión del desempeño, a la rentabilidad del negocio en las empresas. Veremos también, que en las grandes empresas IT y en base a lo relevado en las entrevistas que realicé, implementan un sistema claramente orientado a objetivos, que otorgará diferentes calificaciones al desempeño de sus empleados, en la medida que se cumplan los objetivos del área.

El autor antes mencionado, nos propone entonces la aplicación de un sistema de evaluación por objetivos, que incluye los siguientes pasos para su implementación exitosa:

1. Es preciso comenzar este sistema por la definición de los accionistas mayoritarios de las expectativas de rentabilidad de la empresa, durante el transcurso del año;
2. Estas expectativas, deberán estar expresadas en términos de “Porcentajes de Rentabilidad antes de Impuestos”;
3. El porcentaje de rentabilidad antes de impuestos deberá desagregarse luego, en **Indicadores Financieros Claves**.
4. Luego, el equipo Directivo y los mandos medios, deberán crear por área funcional de la empresa, un **Business Plan**, en base al cumplimiento de esos indicadores financieros y transmitirlos a las diferentes áreas de la empresa, una vez finalizado y aprobado el plan.

Un business plan, como el mencionado, consiste en cumplir una serie de pasos para implementarlo, que el autor Peter Drucker (2004)⁷³, muy bien nos lo describe, de la siguiente manera: primero el Gerente define cuáles serán los resultados de negocio que desea alcanzar, respondiendo a la pregunta: ¿cuáles son las contribuciones que debería esperar la empresa del área, en un plazo de entre 18 meses a dos años? ¿Cuáles serán los objetivos que alcanzaré a superar? ¿Cuáles son los plazos y fechas límites? Los cursos de acción para alcanzarlos, ¿son éticos,

⁷² Luis, Pérez van Morlegan: **Capital Humano. Una mirada crítica sobre un futuro complejo**. Cap. 4, “Identificación y Retención de Talentos”, Ed. Edicon, 2010, pp. 310-313.-

⁷³ Drucker, Peter F.: “What Makes an Effective Executive.” Harvard Business Review, 2004, pp. 3-4.-



legales dentro de la organización? ¿Son compatibles con la Misión, Valores y políticas de la organización? Hacerse este tipo de preguntas, sostiene el autor, que no son garantía de que el plan de acción sea efectivo, pero tampoco lo es, cualquier plan de acción que se aleje de estos términos. Estas, son las preguntas que los altos ejecutivos deben empezar a hacerse, para dar comienzo a un plan de negocios.

5. La modalidad central de gestión, debería ser la implementación de un sistema de **Dirección por Objetivos**.
6. Luego, cada gerente diseñará para su área funcional, un **Tablero de Mando Integral**, que les permita controlar el cumplimiento de los objetivos propuestos anteriormente.
7. Los **Objetivos Generales o Indicadores Financieros** arriba mencionados, deberán desagregarse en **Objetivos por Área Funcional, por Departamento**, y finalmente, establecer **objetivos por puesto**, que estén claramente alineados a los objetivos más generales. Este paso estará indicando el grado de integración vertical y horizontal de las estrategias de gestión, de cada una de las áreas funcionales de la empresa, donde por supuesto Recursos Humanos, debe estar incluida. Veremos más adelante, que esto último no siempre ocurre en las grandes empresas IT.
8. La desagregación de objetivos descrita en el punto anterior, deberá asegurar una adecuada complementación por áreas y departamentos, evitando la confrontación de objetivos relacionados.
9. Que la mayoría de los objetivos propuestos sean cuantitativos, medibles, objetivables y realistas, tanto a corto plazo como a largo plazo.
10. La fijación de objetivos individuales del puesto, pase por un acuerdo consensuado entre quién los va a cumplir con su desempeño en el año y quién será el supervisor directo en cada caso, ya que la entrevista de evaluación final durante el proceso de Evaluación de 360°, al cierre del ejercicio fiscal, deberá tener el efecto esperado y confirme el cumplimiento de estos objetivos o no.
11. Será necesario que se administre en la empresa una herramienta de **Control de Gestión a la medida de las necesidades de la empresa, pudiendo ser un software de gestión que mida el cumplimiento de objetivos**, para asegurar una administración eficiente del sistema de Dirección por Objetivos. Todos estos pasos, asegurarán que haya equidad en las evaluaciones del personal, que haya objetividad, ya que se hablará de objetivos medibles y cuantificables, sin depender de opiniones subjetivas de los supervisores o evaluadores.

Pasaré a resumir los puntos clave de todo el desarrollo de mi Tesis Final, aportando primeramente mi análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, para pasar luego a las conclusiones finales y plantear algunos interrogantes para futuras investigaciones.

Capítulo X.

Análisis del trabajo de campo.

Una vez que he presentado todas las herramientas que de manera estratégica, los líderes y Gerentes de las empresas IT pueden utilizar para la Gestión del Talento, tal como he desarrollado en el Capítulo VIII, es válido pasar a destacar ahora lo que pude inferir de las respuestas obtenidas por ellos en las entrevistas de campo. Lo que pude inferir es que varias de estas herramientas y procesos de gestión del personal, tales como Talent Review, la Gestión Participativa, la Gestión del Conocimiento, entre otros procesos, no eran implementadas en las empresas consultadas, o bien, no las utilizaban con efectividad, para obtener medidas rigurosas del desempeño de su personal clave, y poder sacar mayor provecho de su capital humano, faltando por tanto, la presencia de una estrategia de gestión del personal, con todos los problemas que ello acarrea. De manera que si recordamos ahora el contenido de mi **hipótesis principal**, analizaré dicho contenido por partes, pudiendo inferir que dicha hipótesis no se comprobó en la realidad de estas empresas IT. Recordemos entonces ese contenido que decía lo siguiente:

“Los gerentes IT en empresas multinacionales radicadas en Colombia, definen el aporte de la gestión del desempeño de sus empleados a la rentabilidad de la empresa, de la siguiente manera: el desempeño sobresaliente del personal y la retención del talento humano contribuyen más al incremento de la rentabilidad de un negocio, que la estandarización y mejora continua en la calidad de los procesos internos propios de la gestión del talento.”

Si nos fijamos en la primera parte de mi hipótesis principal, puedo inferir que no se comprobó la hipótesis, ya que en lo que respecta al desempeño sobresaliente del personal, los líderes en su mayoría, opinaron que no importaba tanto que se destaquen unos pocos empleados en su desempeño, sino que por la complejidad de las tareas que debían resolver a diario, era imposible que las resuelva una sola persona y que más bien, dependía del desempeño de todo el equipo de trabajo. Por ejemplo, frente a la pregunta 18 que dice: **Los empleados en su empresa, ¿priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?**

“Hasta donde yo veo, el trabajo en equipo es prioridad, ya que es lo que intentamos generar constantemente para poder sobrellevar nuestro trabajo, tan demandante y complejo.”
(Gerente de Servicios IT).

La respuesta de un Líder Técnico de Proyectos, fue la siguiente:

“El desempeño de equipo, porque en esta empresa el trabajo de equipo es fundamental por la complejidad de los problemas, que requieren soluciones de equipo y no los podría resolver una persona sola.” (Líder Técnico de Proyectos).

En relación a la importancia otorgada por los líderes de las empresas IT que fueron consultadas, al tema de la retención del personal clave y podríamos decir, del personal en general, es válido inferir que la hipótesis principal no se comprobó, porque los líderes en general, en estas empresas, no mencionaron que tuvieran una estrategia de retención del personal clave. Si pensamos en las herramientas que desarrollé ampliamente en el Capítulo VIII, así como las herramientas de Evaluación de Desempeño y Evaluación de 360°, que fueron tema principal de Capítulos II y III del presente trabajo escrito, puedo afirmar que los líderes no las utilizaban como partes de un sistema de gestión del Talento o como planes para su retención. A la falta de un sistema de gestión del desempeño por competencias, los empleados no contaban con una medida del nivel de desarrollo en las competencias que cada evaluado había alcanzado superar en el año y por ende, no pudieron proporcionar respuestas sobre las medidas del impacto económico del desempeño del personal, a la rentabilidad del negocio. Pude inferir entonces, que más del 70 % de los entrevistados, desconocían las herramientas con las que podrían obtener dichos indicadores de gestión del personal.

Respecto a las calificaciones que obtenían los más altos desempeños, estaban sujetos a cuestiones del presupuesto del área, de manera que cada Gerente debía repartir las calificaciones según el presupuesto que tenía asignado. De manera que si el presupuesto del área no alcanzaba para cubrir planes de incentivos, aumentos salariales ni otros beneficios, que como ya hemos visto, sirven de planes de motivación para retener al personal clave, la consecuencia directa de ello que pude inferir, es por lo tanto, la fuga inevitable de talento, o bien, una segunda alternativa de consecuencias podría ser, un desempeño mediocre en lo que resta del año, ya que aunque se esmeren y cumplan con los objetivos del área, las calificaciones que reciban y por ende, los beneficios que obtengan, sean estos relativos al desarrollo profesional o incentivos materiales, estarán sujetos a indicadores financieros y presupuestarios.

Pude concluir entonces, por lo anteriormente dicho, que asumían el riesgo que el personal clave se desmotivara y se fuera de la empresa, dejando vacantes puestos claves. Si pensamos en la herramienta que desarrollé en el Capítulo VIII, relacionada con cubrir los puestos claves, me refiero al cuadro de reemplazo, estos líderes y gerentes evidenciaban en sus respuestas, carecer de esta herramienta y reaccionar una vez que sucedían los incidentes críticos, como dijo uno de los entrevistados.

Tales conclusiones quedaron evidenciadas en las respuestas de los líderes a las siguientes preguntas, tales como, la pregunta 1: **¿De qué manera evalúa la empresa, el desempeño de**

sus empleados? En caso que exista un proceso interno, trate de describirlo en detalle, y algunas respuestas obtenidas, fueron las siguientes:

“Hay unos objetivos que uno carga a comienzo del periodo del año, objetivos en la calificación, objetivos de negocio y los objetivos personales, y al final del periodo se evalúa cómo llegó a los objetivos de negocio y se lo califica según estos objetivos, y los personales son las certificaciones, cómo aplicaste esos conocimientos adquiridos a tu trabajo. Te califican en una escala de 1 a 4, 1 es la máxima calificación, cuando sobresalís en las expectativas de la organización.

Se miden en la empresa el rendimiento de las certificaciones invertidas, porque es requisito para que nos vaya bien en los negocios, ya que le dan mayor credibilidad a los servicios y calidad en los negocios.” (Líder Técnico de Proyectos).

Otra respuesta similar y más explicativa aún, fue la siguiente:

“A través del PBC, o sea el programa que se llama “Personal Business Commitment”. Son compromisos a asumir durante el año y en base a estos objetivos se realizan las evaluaciones anuales de productividad de los empleados. Tenemos una reunión inicial con el empleado para setear estos objetivos y luego una al finalizar el año, pues para evaluar el cumplimiento del mismo.

Y de acuerdo a los empleados con mayores logros es que se reparten las calificaciones, no otorgamos lo que el empleado merece, nos dan calificaciones de 1 a 4 para repartir ej.: 1 sólo uno, 4 calificaciones de 2 y 2 calificaciones de 3. Termina siendo una competencia y no una calificación real del desempeño. RR.HH nos limita mucho nuestra labor.” (Gerente de 1° Línea).

Veamos ahora, otra de las respuestas a la pregunta 1:

“Básicamente uno tiene unos personal business commitment, estos compromisos que deben estar alineados con el gerente de uno y el área y uno pone estos objetivos de desarrollo profesional y al final de año tiene la reunión con el gerente y ellos evaluarán el desempeño de uno y le comunican cómo le fue, es de 1 a 5, 5 significa que has tenido el peor desempeño y te los comunican junto con una notificación de despido, 4 es que le dan un año para cumplir los objetivos porque no los logró superar, 3 es que los cumpliste pero te falta un esfuerzo más, 2 alto desempeño y el 1 es que los has superado y éstos casos son muy pocos, hay un número determinado permitido, entre los gerentes, que por cada área debe haber un límite de los 1.

No todos los empleados de un gerente pueden ser 1. El resultado de esta evaluación, no siempre es un aumento de salario o un premio. Dependiendo del desempeño del año, del profit (ganancia) de la empresa, puede que no haya el presupuesto necesario en el área para que le den a uno un aumento.” (Especialista de Ventas de Producto).

En relación a la pregunta 1, la número 2 dice: **Al momento de retener talentos o personal clave, ¿qué medidas toma la empresa para dicho fin o cuáles son las prácticas de retención?**, la respuesta del entrevistado anterior, fue:

“Lo que normalmente se hace, es poner incentivos económicos, bonos, subir la banda salarial y en algunos casos, hay gente buena que se va, y no se ve que tengan muy claros esos planes de retención, depende del gerente que quiera retenerlos.” (Líder Técnico de Proyectos). Esta respuesta confirma mis conclusiones.

Si tenemos en cuenta las conclusiones que expuse en el capítulo VI **“¿Cuáles son las razones por las que el personal clave regresaría a trabajar a la misma empresa?”**, en materia de retención de talentos, queda claro entonces que la hipótesis principal no se comprobó, ya que pude inferir que los líderes carecían de estrategias de retención de talentos.

Si pasamos ahora a la segunda parte de la hipótesis principal, que dice: *“... que la estandarización y mejora continua en la calidad de los procesos internos propios de la gestión del talento”*, pude inferir que aunque los líderes de estas empresas IT, le hayan otorgado igual importancia a los procesos internos que al desarrollo de su personal, a la hora de explicar la rentabilidad de sus negocios, esos procesos no formaban parte directa de un sistema de Gestión del Talento ni de su retención, ya que estaban pensados siempre como objetivos de negocio, niveles de acuerdo de servicios con el cliente, pero no como parte del desarrollo profesional de las personas. Pude concluir en las respuestas de los entrevistados que ellos eran conscientes de la importancia que tenían las certificaciones del personal, especialmente técnico, pero no como parte de un mejor clima de trabajo ni de planes de incentivos concretos, que actuaran como planes de motivación reforzando el alto desempeño, sino como requisitos de calidad de los servicios que ofrecían a los clientes. Por ende, puedo concluir, que no se trata de la mejora de procesos internos como parte de una gestión del talento, sino como parte del cumplimiento de objetivos de negocio.

En relación a la importancia otorgada a los procesos de negocio y al desarrollo del personal, en general lo que he podido inferir de las respuestas de los líderes de las empresas IT que fueron consultadas, es que le otorgaban gran importancia a la mejora de los procesos internos, según objetivos de servicios y de negocios establecidos para cada área funcional, en más del 60% de los casos.

He podido concluir entonces, que cada área funcional estaba estratégicamente alineada a los objetivos corporativos generales, es decir, que presentaban una “integración vertical”, y que internamente, cada área a su vez, mantenía una “integración horizontal”, al encaminar todos sus procesos internos, hacia el cumplimiento de esos objetivos de negocio.

Sin embargo, he podido concluir respecto al área de Recursos Humanos, que la misma no presentaba una clara alineación estratégica con las necesidades principales del negocio de la

empresa en general, ya que desde la perspectiva de los líderes, no lo estaba, porque más del 70% de los casos opinó frente a la pregunta número 19, que no les parecía que estuviera alineada estratégicamente al negocio de la empresa; opinaron por ejemplo, que el área de Recursos Humanos a veces no acertaba en el tipo de personal que requerían otras áreas para cubrir las necesidades puntuales por proyecto, ya que desconocían el nivel técnico que debería tener el candidato que cubriera esas necesidades.

La pregunta 19 decía lo siguiente: **¿Considera usted que el área de Recursos Humanos está alineada a la estrategia general de negocios? Por favor, explique en qué se acerca a la estrategia de negocios y en qué se aleja de la misma.**

Una de las respuestas que obtuve, fue la siguiente:

“Considero particularmente que el área de RR.HH no conoce el negocio ni el valor de los recursos, solo existe para cumplir las funciones básicas concernientes a la administración de personal por ejemplo: payroll.

En mi compañía los planes de carrera, las academias técnicas, las capacitaciones, todo lo que concierne a desarrollo profesional, no está liderado por RR.HH pues se encuentra liderado por gente como yo que toma la iniciativa, conformó una comunidad o se integró a una de ellas, pero no porque esta iniciativa provenga precisamente, de Recursos Humanos.” (Arquitecto Ejecutivo).

A continuación, cito otra de las respuestas similares a la anterior:

“Estoy completamente seguro que no, solo están para cumplir con los procesos básicos que necesita la empresa. Sin embargo, esto depende en gran medida del país, ya que cada área de RR.HH maneja las políticas globales con variantes de acuerdo a la situación de país. Por ej.: En países como Colombia pues no está alineada, en países como Chile, Perú o US si está alineada, es lo que pienso.” (Arquitecto SME).

Desde la perspectiva de los empleados de las empresas IT, pude inferir que en más del 70% de los casos, opinaban que el área de Recursos Humanos no estaba alineada estratégicamente con la estrategia principal de negocios de las empresa, ya que no recibían mucha información de los procesos y programas que partían de Recursos Humanos, no notaban su presencia en la mesa de negociación ni que la misma interviniese en la forma de fidelizar a un cliente o en necesidades de negocio. Tampoco veían de qué manera medían en el área, el impacto económico del alto desempeño del personal ni de los planes de retención y por ende, del impacto de la fuga de talentos. Es decir, no sabían con qué indicadores se valía el área de Recursos Humanos, para establecer planes que gestionen al personal, sean clave o no, dentro de la empresa.



Al respecto, me gustaría citar la respuesta de una Analista de Recursos Humanos frente a la pregunta 19:

“Yo creo que este sector hace todos los esfuerzos por estarlo, yo creo que es un lema aquí, pero Recursos Humanos debiera estar más integrado internamente, ya que está muy departamentalizado y geográficamente le digo, que no está integrado, entonces, si partiéramos de eso, yo creo que podría tener más presencia en las reuniones de mandos medios, porque a nivel de Dirección, sí creo que la hay, pero a nivel gerencial, no, como que les falta.” (Analista de Recursos Humanos).

Dejo abierta la cuestión sobre si Recursos Humanos carece o no de procesos internos que sean implementados sinérgicamente para aportar valor agregado a su personal, gestionando al personal de manera tal que actúen en equipos de trabajo que agreguen valor a los clientes, independientemente de quiénes sean los que contribuyen al éxito en los negocios.

El éxito en los negocios de una empresa, no debería depender de talentos en particular, sino de una gestión del personal de manera generalizada a toda la organización, al cristalizar los más valiosos conocimientos, en el saber-hacer de cada día, es decir, en la mejora continua de procesos internos. Cristalizar el conocimiento, gestionar el conocimiento, debiera ser la meta principal, no sólo de Recursos Humanos, sino de cada área funcional que lleve a cabo esa gestión. Este razonamiento intenta evitar que las empresas dependan del personal clave o se alarmen si el personal clave se va, ya que el éxito no debería tener nombre y apellido, sino deberse a algo más estable en el tiempo, algo que no se vaya en busca de incentivos monetarios, sino que se quede como capital y patrimonio de la empresa: el conocimiento.

El conocimiento, lo sustenta la gente, lo sustentan sus capacitaciones y desarrollos de carrera, pero al cristalizarlo en los procesos internos, queda en calidad de herramienta de negocio: **el capital humano como herramienta de negocio.**

Por esta razón es que me pregunté al iniciar mi trabajo de investigación: *Si se tiene el capital invertido, en este caso el humano, ¿se lo quiere conservar simplemente, o se prefiere negociar con dicho capital?* El interrogante quedará abierto para futuras investigaciones, aunque me gustaría destacar aquí, que lo que pude inferir del material de las entrevistas es que no estaba claro si consideraban o no, el capital humano como una herramienta de negocio, gestionando el conocimiento, haciéndolo perdurable en el tiempo como patrimonio de la empresa. Lo que pude hallar en las respuestas de los entrevistados, es que en estas empresas que fueron consultadas, se invertía en capacitaciones y en certificaciones para el personal, pero queda abierta la cuestión si es que lo hacían estratégicamente, para que ese conocimiento quede en la empresa, reflejando ese conocimiento en sus procesos internos y contribuyendo a lograr mayor ventaja competitiva en la empresa, o si por el contrario, no lo concebían de esta manera.



Y después de todo, si el personal clave se va de la empresa y decide regresar, es porque la empresa no sólo paga mejor que otras empresas, sino porque es exitosa en sus negocios, por la imagen de la empresa, por ser mentora del capital humano, por convertir al capital humano en un capital para el negocio. La empresa no sólo debe tener planes de desarrollo de su gente, para orientarse a la gente y volverse más humana, sino porque todo ello está orientado estratégicamente al negocio y con ello, la empresa subsiste y financia más planes de capacitación, más planes de desarrollo, más incentivos.

Si recordamos el concepto de “Gestión de Conocimiento”, expuesto en el capítulo VIII, en dicho concepto se integran los planes de incentivos, de reconocimiento, de motivación, de retención del personal. A continuación cito un párrafo del autor Luis Pérez van Morlegan (2010), cuando explica la gestión del conocimiento y cuál es su propuesta al respecto: *“Muchas organizaciones más centradas en el corto plazo, o desconocedoras del valor para el éxito en los negocios que tiene la gestión de desarrollo de Recursos Humanos, prefieren incorporar únicamente personas formadas y “probadas”, con una experiencia previa pretendidamente exitosa...”* Y multinacionales, podríamos agregar, tal como señaló uno de los entrevistados. El autor prosigue luego: *“Sin dejar de desconocer al recurso como como una manera efectiva de incorporación de ejecutivos, estas prácticas no solamente no toman en cuenta el valor motivador de una promoción interna, sino tampoco logran considerar a la formación de los recursos propios como la manera más sólida de nombrar ejecutivos con formación apropiada, identificados con la organización y motivados por el ascenso interno”.*⁷⁴

El autor nos propone una visión a largo plazo, que requiere de acuerdos estratégicos con universidades. Nos propone obtener beneficios de un personal capacitado a largo plazo, para que sean futuros ejecutivos exitosos en la organización, que aporten beneficios duraderos en tiempo y que en definitiva, se gestione el conocimiento como un capital intelectual, patrimonio de la organización y que justifique claramente su éxito en los negocios.

¿Esto es lo que se ve en las empresas IT consultadas en el trabajo de campo? En base a las respuestas de los entrevistados y las observaciones de sus ámbitos de trabajo, pude inferir que tanto líderes como empleados sostienen que no existen planes de incentivos que se apliquen regularmente o que se conozcan las fechas en que se aplicará, y dado que recibir un incentivo depende de múltiples factores ajenos al desempeño del personal, la gente clave se va de la empresa, si recibe una oferta salarial mucho mejor en otra empresa.

Tanto líderes como empleados opinaron que no existían planes de incentivos que se aplicaran regularmente o que se conocieran las fechas en que se aplicarían, y dado que recibir un incentivo depende de múltiples factores ajenos al desempeño del personal, la gente clave optaba muchas veces por irse de la empresa, si recibía una oferta salarial mucho mejor en

⁷⁴ Luis, Pérez van Morlegan et. Cols.: *Capital Humano. Una mirada crítica sobre un futuro complejo*. Cap. 4, *“Identificación y Retención de Talentos.”* Ed. Edicon, 2010, pp. 330.-

otra empresa. Muchos de ellos opinaron que el salto cuantitativo en temas salariales, la gente lo obtenía cambiando de empleo.

Por esa razón es que me pareció interesante investigar qué condiciones priorizaban los empleados IT y sus líderes a la hora de volver a trabajar a la empresa en la que están, ya que pude inferir que ellos mismos actuarían de tal manera de lograr ese salto cuantitativo salarial, que mencioné en el párrafo anterior. Advertir por tanto, la estrategia que tiene el personal que trabaja en dichas empresas, es advertir las causas de su elevada rotación, incentivada aún más por el hecho que los perfiles IT son escasos y más escasos aún, los que pueden presentar certificaciones financiadas únicamente por grandes empresas de tecnología.

De manera que en relación al tema de la alta rotación, pude inferir entonces que los líderes IT en general, no tenían planes de incentivos preferenciales, no tenían planes de motivación como los desarrollados en el capítulo VIII de la presente Tesis, o faltaba la medición de factores tales como el grado de compromiso con las tareas del puesto por parte del personal, según lo que opinaron en más del 80% de los casos frente a la pregunta número 9, acerca de la forma de medir el grado de compromiso del personal con sus tareas.

Según las respuestas de los entrevistados, pude inferir que no utilizaban indicadores de gestión del personal, tales como: cantidad de personas que superaron las competencias requeridas para el puesto, cantidad de personas que se certificaron en el año, necesidades de capacitación en base a las evaluaciones de desempeño, planes de carrera diseñados en base a expectativas del personal previamente relevados, planes de seguimiento de carrera, para saber en cuánto se han desarrollado en el último año.

Para resumir en un cuadro, las opiniones de los entrevistados a las preguntas más relevantes que fueron citadas en el presente Capítulo y en los cinco capítulos anteriores, proporcionaré a continuación, un resumen de las mismas, según los porcentajes de las opiniones mayoritarias:

Resumen: Material de las Entrevistas	
Preguntas	% de opiniones mayoritarias
<p>Número 1: ¿De qué manera evalúa la empresa, el desempeño de sus empleados? En caso que exista un proceso interno, trate de describirlo en detalle.</p>	> 70% opinaron que evaluaban el desempeño según objetivos del área.
<p>Número 2: Al momento de retener talentos o personal clave, ¿qué medidas toma la empresa para dicho fin o</p>	> 80% opinaron que la retención del personal consistía en aspectos materiales.

cuáles son las prácticas de retención?	
<p>Número 4: ¿De qué manera miden en la empresa, el aporte financiero a la rentabilidad, de los altos rendimientos del personal?</p>	> 80% opinaron que no se medía dicho aporte de manera directa sino a través del cumplimiento de objetivos del área.
<p>Número 5: Si usted regresara a trabajar a la empresa en la que está actualmente, ¿cuáles serían las condiciones laborales que priorizaría para regresar a trabajar en esta empresa y por qué?</p>	> 90% opinaron que mejorarían el aspecto salarial.
<p>Número 6: ¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?</p>	> 80% opinaron que priorizaban los conocimientos técnicos, en primer lugar.
<p>Número 10: Cuando el personal clave se va de la empresa, ¿cómo se mide en la empresa el impacto económico de la fuga de talentos?</p>	> 90% opinaron que no se medía dicho impacto a través de una herramienta.
<p>Número 11: ¿De qué manera evitaría usted la fuga de talentos o personal clave?</p>	> 80% opinaron que mejorarían aspectos del desarrollo de carrera.
<p>Número 13: ¿Cree usted que los managers hacen más foco en el valor agregado de su personal o en la mejora continua de los procesos internos? Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.</p>	> 60% opinaron que priorizaban la mejora de procesos internos.
<p>Número 17: ¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa?</p>	> 75% opinaron que preferían que el personal clave no se vaya de la empresa.

<p>Número 18: Los empleados en su empresa, ¿priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?</p>	<p>> 80% opinaron que priorizaban más el desempeño individual.</p>
<p>Número 19: ¿Considera usted que el área de Recursos Humanos está alineada a la estrategia general de negocios? Por favor, explique en qué se acerca a la estrategia de negocios y en qué se aleja de la misma.</p>	<p>> 70% opinaron que no estaba alineada estratégicamente el área de RR.HH., al negocio principal de la empresa.</p>

Aunque los líderes IT y del sector comercial, hayan opinado en su mayoría que eran conscientes del valor agregado de su gente, pude inferir que no establecían planes concretos de acción encaminados a mejorar el desarrollo de su gente.

Esta última afirmación, queda evidenciada no sólo en las respuestas de la entrevistas, sino en el análisis de los Test de Motivación que les administré al término de cada entrevista, a las veinte personas de los sectores IT, comercial y de recursos humanos.

Los resultados obtenidos en esta prueba, indicaron que la gente entrevistada, en un 55% se hallaba altamente motivada y satisfecha con su trabajo, mientras que el 45% restante, se hallaba medianamente motivada. Sin embargo, estos porcentajes generales no nos dicen tanto, como el análisis de los indicadores de motivación, por separado, para saber cuál fue su contribución al nivel más favorable a la motivación y satisfacción laboral.

Al tomar los indicadores por separado, pude concluir que los indicadores que mayormente contribuyeron a que el personal entrevistado se sienta altamente motivado, fueron los indicadores de “Sentido de Posición y Jerarquía”, en segundo lugar, los indicadores de “Motivación” (salario, prestaciones, ambiente laboral, aspiraciones personales, etc.) y en última instancia, los que menos contribuyeron a la motivación y la satisfacción laboral, fueron los indicadores de “Satisfacción Laboral” (relación entre esfuerzo y retribución, importancia del puesto, interés y satisfacción en el mismo, entre otros).

Los resultados de los Test, que se exponen a continuación, nos dan otra evidencia sobre la carencia de planes de motivación y de retención del personal, lo que explica mejor por qué estas personas buscarían mejores condiciones de clima laboral, mejores tratos, mejores

incentivos económicos y más específicos para cada caso según el desempeño del personal, según sus méritos y que no dependan de cuestiones presupuestarias.

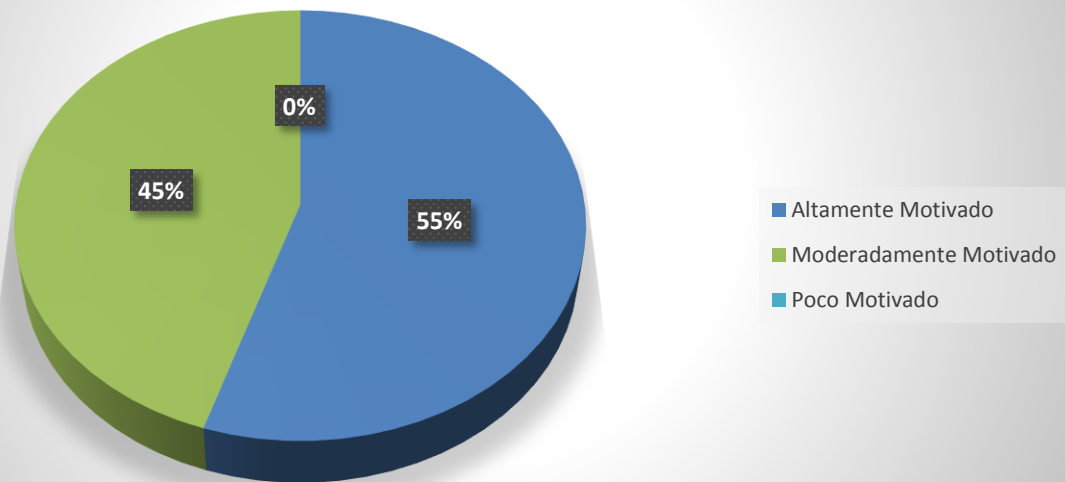
Por lo dicho anteriormente, pude concluir que carecían en principio de estrategias de gestión y retención del personal y por lo tanto, no presentaban indicadores de desempeño del personal que impacten positivamente en la rentabilidad del negocio, que mejoren sus procesos internos, y por ende, que sean indicadores más sólidos que permitan hacer proyecciones de escenarios futuros, con resultados más **sostenibles en el tiempo**. Pude inferir por lo tanto, que no advierten que los planes de gestión del personal, ya sea para atraerlos o para retenerlos, pueden proporcionar indicadores sostenibles en el tiempo, mediciones más rigurosas, que complementen otros indicadores tales como, los indicadores de niveles de acuerdos de servicios. Estos últimos indicadores, junto con los indicadores de facturación por proyecto, parecían ser los únicos indicadores con que contaban para evaluar a su gente y “repartir” calificaciones. Queda abierta la cuestión si en estas empresas adquieren importancia los indicadores provenientes de una gestión estratégica del personal.

Veamos por tanto, los resultados de los Test de Motivación, expresados en porcentajes.

Los porcentajes que se presentan a continuación, son los porcentajes obtenidos según las escalas intervalares de porcentajes y de los puntajes totales de los 20 tests, distribuidos en dichos porcentajes, indicando tres niveles de motivación: **altamente motivado (80%-100%, siendo el 100% = 175 puntos, por cada test), moderadamente motivado (45%-80%, siendo el 80% = 140 puntos, por cada test), y poco motivado (0%-45%, siendo el 45% = 78 puntos, por cada test).**⁷⁵

⁷⁵ Para cotejar estos indicadores y sus escalas, recomiendo al lector dirigirse al **Anexo II**, del presente trabajo de Tesis Final, pp. 271.-

Test de Motivación y Satisfacción Laboral, Messick (1995)



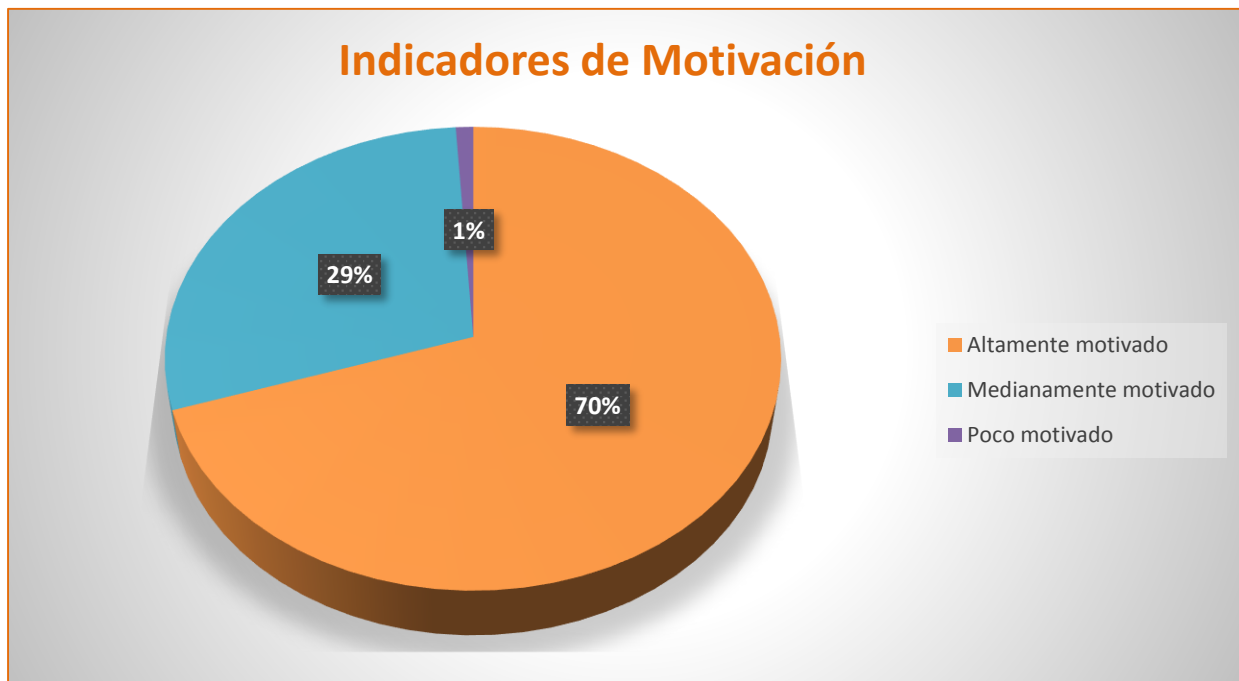
Los resultados del Test de Motivación y Satisfacción Laboral, distribuidos en porcentajes entre los tres indicadores: de Motivación, de Satisfacción Laboral y de Sentido de Posición y Jerarquía, fueron los siguientes:

Indicadores de Motivación	
Tipo de Resultado	%
Muy Motivado	70
Medianamente Motivado	29
Poco Motivado	1
Indicadores de Satisfacción Laboral	
Tipo de Resultado	%
Alta Satisfacción Laboral	39
Medianamente Satisfecho Laboralmente	60
Baja Satisfacción Laboral	1

Indicadores de Sentido de Posición y Jerarquía	
Tipo de Resultado	%
Alto sentido de Posición y Jerarquía	95
Sentido de Posición y Jerarquía medio	4
Bajo sentido de Posición y Jerarquía	1

Estos porcentajes presentados gráficamente, nos están indicando la contribución de cada indicador por separado, a los niveles más elevados de motivación, según los puntajes totales de los 20 entrevistados.

- Empezando por los **indicadores de Motivación** y teniendo en cuenta los tres niveles de motivación y satisfacción laboral: Altamente motivado (80% - 100%), Medianamente motivado (45% - 80%), y Poco motivado (0% - 45%), veremos que estos indicadores tuvieron una contribución **intermedia** en las respuestas más favorables a la motivación en los porcentajes totales:

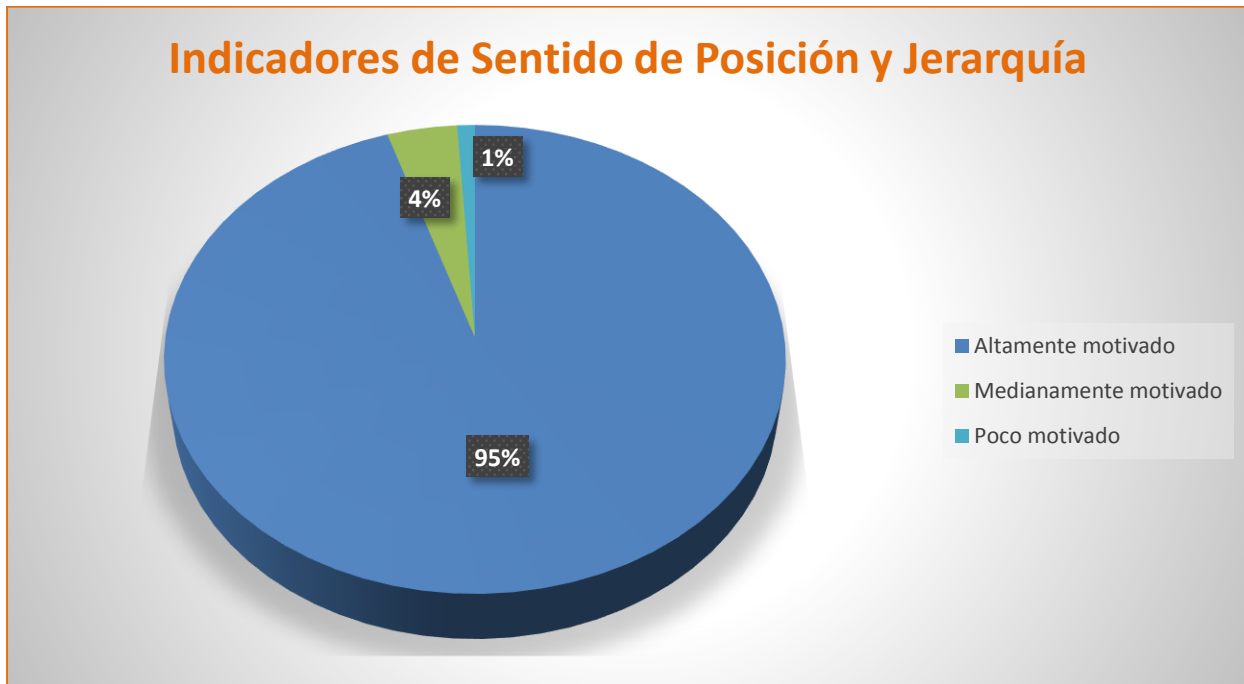


- Pasando ahora a los **indicadores de Satisfacción Laboral** y teniendo en cuenta los tres niveles de motivación y satisfacción laboral: Altamente motivado (80% - 100%), Medianamente motivado (45% - 80%), y Poco motivado (0% - 45%), veremos que

fueron los indicadores que **menos** contribuyeron en las respuestas más favorables a la motivación en los porcentajes totales:



- Finalmente, los **Indicadores de Sentido de Posición y Jerarquía**, teniendo en cuenta los tres niveles de motivación y satisfacción laboral: Altamente motivado (80% - 100%), Medianamente motivado (45% - 80%), y Poco motivado (0% - 45%), veremos que son los indicadores que **más** contribuyeron en las respuestas más favorables a la motivación en los porcentajes totales:





Por lo tanto, puedo concluir mi análisis destacando que el personal entrevistado que completó además el Test de Motivación, se hallaba en general motivado a trabajar en su actual empleo, pero los indicadores que contribuyeron a mantener esa motivación, fueron los indicadores relacionados con obtener mayores reconocimientos de los demás hacia la importancia de su trabajo, de sus aportes a la empresa, o bien, factores tales como la importancia de ascender en la jerarquía de la empresa y seguir obteniendo reconocimientos, el tener una perspectiva de futuro en la organización, es lo que más ha contribuido a mantener la motivación y la satisfacción laboral. En segundo lugar, importaron las cuestiones tales como el salario, las prestaciones sociales que les da su empleador, cuestiones del ambiente laboral, como el trato con los compañeros, con sus jefes, el trabajo en equipo, fueron por lo tanto, los indicadores que le siguieron a los primeros en importancia, a la hora de determinar, los niveles más altos en motivación y satisfacción laboral.

Recordemos que la gente si está motivada, se queda en la empresa o la ve atractiva en caso que quiera volver. De allí la importancia de administrar esta prueba de motivación y satisfacción laboral en los entrevistados.

En último orden de importancia, estuvieron los indicadores relacionados con las expectativas de retribución en base al esfuerzo y el desempeño del empleado, así como la importancia de las tareas que llevan a cabo y su contribución a la empresa, lo que nos da una pauta de la satisfacción laboral de estos empleados. Pude inferir entonces, con estos resultados obtenidos y cotejándolos con las respuestas de las entrevistas, que el personal en general no se siente retribuido en su empresa, no sienten que estén claros los planes de incentivos premiando el desempeño sobresaliente del empleado, no tienen en claro cómo se miden en la empresa los aportes de los altos desempeños ni que eso importe a la hora de hacer retribuciones al personal; no se sienten tratados de manera especial. Sienten por el contrario, que la empresa no es “humana”, que están más detrás de indicadores financieros, de facturación, de alcanzar estándares de rentabilidad en los negocios, que se olvidan de las necesidades del personal.

Indicadores todos, que permiten concluir sobre una posible carencia de estrategias de gestión del personal y que habría que cotejar en futuras investigaciones. Por lo tanto haré a continuación, algunas conclusiones finales planteando interrogantes para los futuros líderes de compañías globales y poder brindar una perspectiva diferente sobre la utilidad de contar con un sistema de gestión del desempeño para el desarrollo del personal.

Conclusiones Finales.

Para finalizar el presente trabajo de Tesis Final, de la Maestría de Recursos Humanos, plantearé algunos interrogantes para futuros líderes de tecnología, que tienen entre otras responsabilidades, la de gestionar al personal a cargo de manera estratégica y alineada a las necesidades de negocio de la organización.

Estableceré a continuación un resumen de las principales conclusiones a modo de cierre del presente trabajo de Tesis Final, a las que he arribado a partir de los resultados del trabajo de campo, cuyo análisis desarrollé en el Capítulo anterior. Las conclusiones no intentan dar una respuesta acabada a las preguntas de investigación con las que inicié mi trabajo de Tesis, sino que más bien, quedarán abiertos algunos interrogantes para futuras investigaciones.

- **Una primera conclusión** a la que he arribado es que en las empresas que consulté, a la hora de explicar el éxito en sus negocios, cada área funcional se basaba en el grado de cumplimiento de objetivos concretos y mensurables, relacionados con indicadores de facturación, indicadores de niveles de acuerdo en los servicios otorgados a los clientes, indicadores de ventas cerradas y nuevos clientes. Pude inferir del material de las entrevistas esta primera conclusión, en la que claramente cuentan con un sistema de gestión orientado a objetivos mensurables y observables.
- **Una segunda conclusión** a la que pude arribar del material de las entrevistas, es que los líderes de tecnología y del área comercial, que fueron entrevistados, abogaban por el crecimiento profesional de sus empleados a cargo, a través de programas de certificaciones específicas para cada puesto dentro del área, como una forma de garantizar la calidad en los servicios otorgados a los clientes, aunque este incentivo al crecimiento profesional de los empleados, no se daba en todos los casos por igual.
- **Una tercera conclusión** a partir del trabajo de campo, fue que los empleados y líderes que fueron entrevistados, en una amplia mayoría se hallaban motivados para trabajar y cumplir sus tareas en la empresa, lo que me permitió inferir que en estas empresas que fueron consultadas, la gente en general se hallaba satisfecha con su trabajo y que la fuente principal de su motivación eran cuestiones relacionadas con el sentido de posición y jerarquía a la que podían aspirar dentro de su empresa, dejando en segundo lugar, cuestiones relacionadas con el salario y los incentivos como retribución de su esfuerzo puesto en el trabajo.
- **Una cuarta conclusión** muy importante a partir del material de las entrevistas y de los Test de Motivación, estaba relacionada con los planes de incentivos que recibían los empleados en las empresas que fueron consultadas, en las que pude inferir que dichos planes debían estar más ajustados a las necesidades puntuales de los empleados y líderes y más acordes al grado de esfuerzo puesto en el desempeño de sus tareas. Los

incentivos materiales formaban parte de los factores de motivación para el personal entrevistado, pero estaban en tercer orden de contribución a la motivación y satisfacción laboral de los mismos.

- **Una quinta conclusión** a la que pude arribar a raíz del material de las entrevistas, estaba relacionada con la importancia otorgada por los líderes IT y del área comercial a la retención de talentos, en las que pude inferir que la mayoría de los entrevistados preferían retener el personal clave trabajando dentro de la empresa, por razones algunas vinculadas al impacto en el servicio otorgado a los clientes en caso que dicho personal faltara y otras razones que argumentaban, estaban relacionadas con el incentivo al desarrollo profesional en materia de certificaciones, a raíz de las cuales era importante contar con un personal altamente calificado. Pude concluir entonces que mi **hipótesis primaria alternativa**, se había comprobado en su contenido, a partir del material de las entrevistas de campo.
- **Una sexta conclusión**, esta vez relacionada con la fuga de talentos, a la que pude arribar a partir del material de las entrevistas, fue que los líderes en general, opinaron que no había una medida concreta sobre el impacto económico de la fuga de talentos, sino que indirectamente, podían observar un impacto negativo en los niveles de acuerdo de servicios otorgados a los clientes, por la falta del personal clave o con los conocimientos técnicos que requerían determinados proyectos del área.
- **Una séptima conclusión** relacionada con mi **hipótesis secundaria alternativa**, fue que la misma no se pudo comprobar a partir del material de las entrevistas, porque los empleados que fueron entrevistados, opinaron en su mayoría que a la hora de explicar el éxito en los negocios de la empresa, importaban más las cuestiones relacionadas con la mejora continua de los procesos internos al área, antes que el aporte del desempeño individual sobresaliente y que además, por el tipo de problemas a resolver en sus ámbitos de trabajo, requerían del esfuerzo conjunto de equipos de trabajo, ya que una sola persona no los podía resolver.
- **Una octava conclusión** a la que pude arribar a partir del material de investigación, relacionada con mi **hipótesis principal**, fue que la misma no se pudo comprobar a partir de las respuestas de las entrevistas, ya que los líderes que fueron entrevistados, opinaron en su mayoría que no contaban con medidas exactas del aporte del desempeño individual a la rentabilidad del negocio ni tenían planes concretos para retener talentos en la empresa, sino que ello dependía de la gestión que cada líder quisiera implementar en su área de trabajo. Por lo tanto quedará abierta la cuestión si en las empresas que fueron consultadas, implementarán de manera más estandarizada, los procesos internos propios de un sistema de gestión del desempeño, para medir el aporte individual a la rentabilidad de sus negocios, alentando el desarrollo profesional de sus empleados de una manera más concreta, ajustada a las necesidades individuales, a partir de un seguimiento pormenorizado de las necesidades del personal, como medida de retención de talentos. Fueron desarrolladas en los Capítulos anteriores, varias herramientas de gestión del personal



y de retención de talentos, que permiten contar con indicadores propios de la gestión del personal, que se podrían implementar y complementar, con los indicadores de facturación, de niveles de acuerdo de servicios, de ventas, y otros indicadores que fueron mencionados en las entrevistas.

Para cerrar mi trabajo de Tesis Final, me gustaría hacer ahora, unos comentarios y reflexiones finales, sobre la importancia de contar con un sistema de gestión del personal y de talentos, en la futura agenda de los líderes IT de las empresas que fueron consultadas.

Si pensamos en las empresas que están más orientadas al desarrollo del personal, haciendo publicidad de ello, podrían carecer de la visión de negocios que se requiere para competir en un mercado tan globalizado.

Si pensamos por el contrario, en empresas claramente orientadas a los procesos de negocios, a cerrar el número a fin de año, cuidando más la forma de hacer los procesos que conduzcan a los resultados esperados, que al desarrollo y cuidado de su personal, obtendríamos una empresa “deshumanizada”, una empresa que se lleva por delante las necesidades de su gente. Este tipo de empresas, sólo serían atractivas para trabajar, mientras les durara su éxito en los negocios.

Mi reflexión al respecto es que nada dura demasiado en el tiempo, por lo que resulta necesario aferrarse a indicadores que midan lo que tienen que medir para alcanzar el éxito en los negocios y más aún, que lo que midan, se mantenga en el tiempo. Si un líder se plantea escenarios futuros sobre cómo será el desempeño de su área y en qué medida contribuirá su sector al crecimiento financiero de la empresa, necesita aferrarse a indicadores de gestión que permitan hacer esas proyecciones.

Es probable que entre esos indicadores de medición, no estén los indicadores relativos a la gestión del personal y más especialmente, a la gestión del talento humano.

Queda abierto el interrogante sobre si los líderes en general de estas empresas, percibían el capital humano como herramienta de negocio y de negocios sostenibles en el tiempo. Y si lo percibían, cabe preguntarse si lo reflejarán más concretamente en sus prácticas de gestión.

Una posible solución a este problema sobre las empresas orientadas a los procesos vs. las empresas orientadas al personal, podría ser la ya mencionada gestión del conocimiento.

Aunque haya autores dentro de la literatura de los negocios y de Recursos Humanos, que hablen cada vez más de la importancia del “Knowledge Management”, todavía no se ve reflejado o implementado concretamente en las empresas globales.



La gestión del conocimiento podría ser por lo tanto, una solución de compromiso, entre ambos intereses: los intereses de negocio de la empresa y los intereses personales y de crecimiento de los empleados que sustentan esas prácticas del conocimiento.

Prácticas del conocimiento que deben darse diariamente, en cada tarea que se ejecuta, tanto individualmente como en equipo, dentro y fuera de las empresas. La gestión del conocimiento, implica tener como proveedores del talento humano a las universidades e instituciones académicas, pero el talento humano necesita el contexto práctico donde implementar sus conocimientos, entrando a jugar un papel importante, el ámbito empresarial. El beneficio es mutuo, entre universidades más acordes a las necesidades del mercado laboral y empresas más necesitadas de gente valiosa que deje su legado de conocimientos actualizados, en las prácticas diarias de la empresa y al servicio de sus negocios.

Las herramientas para gestionar ese talento, son varias, como desarrollé en Capítulos anteriores, restaría que las implementen más estratégicamente, no sólo al servicio de los negocios, sino también, al servicio de su gente.

Y para cerrar el presente trabajo de Tesis, haré un comentario final sobre la importancia de gestionar el conocimiento como solución de compromiso y es que la gestión del conocimiento y de los talentos, no debe dirigirse sólo al personal joven de las empresas, sino a todo el personal, ya que las capacidades intelectuales que se puedan poner al servicio de los procesos de negocios, pueden provenir de personas adultas, con una visión igualmente actualizada e innovadora, con mayor urbanización en el trato interpersonal, con motivos bien definidos de por qué es importante su progreso laboral y profesional, sea porque tienen mayores responsabilidades o porque sus proyectos personales cobran mayor peso a determinada edad. El conocimiento actualizado, no tiene edad en ese sentido. Dejo entonces esta última reflexión, para los futuros líderes de tecnología.

Bibliografía Consultada.

- **Alles, Martha A.: Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias.** Ed. Granica, 2007.-
- **Alles, Martha A.: Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°.** Ed. Granica, 2013.-
- **Alles; Martha A.: Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias.** Ed. Granica, 2005.-
- **Alles; Martha A.: Gestión por competencias. El diccionario.** Ed. Granica, 2005.-
- **Ares Parra, Antonio: La entrevista de Desarrollo.** Training and Development Digest, 2001.-
- **Bauman, Zygmunt: “Modernidad Líquida.”** Ed. Fondo de Cultura Económica. 2002.-
- **Becker, Brian E.; Huselid, Mark; Ulrich, Dave: “The HR Scorecard. Linking PEOPLE, STRATEGY and PERFORMANCE.”** Copyright 2001. President and Fellows of Harvard College. USA.-
- **Bohlander, George; Snell, Scott: Administración de Recursos Humanos.** Ed. Cengage Learning, 14ª Ed. 2008.-
- **Carter, Colin B.; Lorsch, Jay W.: “Back to the Drawing Board”.** Harvard Business Press, 2004.-
- **Castello, Oscar R.; Gabancho, Luis M.; Scafidi, Horacio E.; Pérez van Morlegan, Luis: Capital Humano. Una Mirada crítica sobre un futuro complejo.** Ed. Edicon, Fondo Editorial Consejo, 2010.-
- **Cohen, Linda; Young, Allie; Underwood, Denise: “Multisourcing.”** Gartner, Inc. 2005.-
- **De La Hoz, Ana: Producir con talento.** Ed. Logismarkert, 2007.-
- **De La Poza Pérez, Juan; Pérez, Rufe: Feedback 360 y la Gestión Estratégica del Desempeño.** Ed. Dirigir personas, 2007.-
- **De Mulder, Enrique: Gestión del talento en red.** Ed. Hay Group, 2002.-
- **Dessler, Gary: Administración de personal.** Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.-
- **Drucker, Peter F.: Las nuevas realidades.** Ed. Sudamericana, 1995.-
- **Drucker, Peter F.: “What Makes an Effective Executive.”** Harvard Business Review, 2004.-
- **Drucker, Peter F.: The Practice of Management.** Ed. Reissue, 2006.-
- **Edwards, Mark R.; Ewen, Ann J.: 360° Feedback.** Amacom, American Management Association, 1996.-
- **Fernández, Guadalupe: El desarrollo del talento.** Ed. Capital Humano, 2001.-
- **Fernández López, Javier; Lubián, José Miguel: El renacer de la gestión por competencias.** Training and Development Digest, 2006.-
- **Fernández López, Javier: “People Excellence. Coaching, Desempeño, Competencias y Talento.”** Ed. Prentice-Hall, 2009.-

- **Fernández Romero, Andrés: “Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones.”** Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 2004.-
- **Furnham, Adrián: Cómo se emplean competencias gerenciales.** Training and Development Digest, 2003.-
- **García de Leániz Caprile, Ignacio: Barreras y obstáculos a la hora de evaluar a nuestros colaboradores.** Ed. Dirigir personas, 2006.-
- **García de Tomás, José María: Políticas de atracción y captación del talento.** Ed. Capital Humano, 2001.-
- **Garner, Eric: “Recruitment and Selection: Hiring the people you want.”** Copyright © 2012, Eric Garner & bookbon.com
- **Garner, Eric: “Training Skills. How to improve the skills and performance of your employees.”** Copyright © 2012, Eric Garner & bookbon.com
- **Gil Ravelo, Carlos A.: La retribución justa: un enfoque estratégico de la administración de las remuneraciones.** 1ª ed., Ed. El autor, 2010.-
- **Godin, Seth: El fin de la entrevista.** Ed. Expansión, 2006.-
- **Goleman, Daniel: La inteligencia emocional en la empresa.** Javier Vergara Editor, 1999.-
- **Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L.: Gestión de Recursos Humanos.** Ed. Prentice-Hall, 1998.-
- **Hamel, Gary; Prahalad, C. K.: “Competiendo por el futuro.”** Harvard Business Review Press; First Edition, 1996.-
- **Hellriegel, Don; Slocum Jr., John W.: “Comportamiento organizacional.”** 12a. Edición. Cengage Learning © 2010.-
- **Iglesias, Fernando: Coaching: Las cosas importantes suceden entre varios.** Training and Development Digest, 2004.-
- **Joyce, Claudia I.; Lowell, Bryan L.: Mejorar la estrategia a través del diseño de la organización.** Harvard Deusto Business Review, 2007.-
- **Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.** Harvard Business Review in 1996.-
- **Kofman, Fredy: “La Empresa Consciente. Cómo construir valor a través de valores.”** Aguilar, 2012.-
- **Levy-Leboyer, Claude: La gestion des competences.** Ed. Les éditions d’organisation, 1992.-
- **Martínez, Liliana; Sáez, Sandra: “Evaluación del Potencial del Capital Humano. Una herramienta estratégica.”** ADEN Business School, 2012.-
Link: <http://adenbusinessschool.blogspot.com/2012/08/evaluacion-del-potencial-del-capital.html>
- **McClelland, David C.: Human Motivation.** Ed. Cambridge University Press, 1999.-
- **Mc Credie, Hugh: Coaching para el desarrollo de competencias.** Training and Development Digest, 2003.-
- **Messick, Samuel: Test de Motivación y Satisfacción Laboral.** Ed. Prentice-Hall, 1995.-

- **MTD Training: “Performance Management.”** MTD Training & bookbon.com Copyright © 2010.-
- **MTD Training: “Running Effective Appraisals.”** MTD Training & bookbon.com Copyright © 2010.-
- **Ormaetxea, Amaia: “Fuga de cerebros.”** link: Ganar.com, Abril, 2001.-
- **Ortiz, José María: Los sistemas de dirección que articulan el talento.** Ed. Capital Humano, 2002.-
- **Pérez van Morlegan, Luis; Ayala, Juan Carlos et. Cols.: El Comportamiento de las Personas en las Organizaciones.** Ed. Prentice-Hall – Pearson Education, 2011.-
- **Pérez van Morlegan, Luis; Ayala, Juan Carlos et. Cols.: La Gestión Moderna en Recursos Humanos.** Ed. Eudeba, 2012.-
- **Porter, Michael E.: “The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.”** NY: Free Press, 1985.-
- **Ramos, Heriberto: Lo nuevo y lo útil.** Ed. Expansión, 2006.-
- **Richino, Susana V.: Selección de personal.** 2ª ed. Ampliada, Ed. Paidós, 2008.-
- **Robert, Michael; Dias, Carlos: “Estrategia pura y simple.”** McGraw-Hill Companies; 1a. Edición, 2000.-
- **Salcedo, Antonio: Crítica de la gestión pura: el reto del neo-management.** Ed. Dirigir personas, 2006.-
- **Schein, Edgar H.: Psicología de la Organización.** Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1982.-
- **Schlemenson, Aldo: La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis.** Ed. Paidós, 2002.-
- **Senge, Peter: “The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.”** Segunda Edición. Granica, 2006.-
- **Slywotzky, Adrián: La historia: crear alternativas de pasado para tomar decisiones de futuro.** Harvard Business Review, 2007.-
- **Tissen, René; Andriessen, Daniel; Lekanne Deprez, Frank: El valor del conocimiento.** Ed. Prentice-Hall, 2000.-
- **Ulrich, Dave: “HR Champions.”** Harvard Business Review, 2010.-
- **Ulrich, Dave: Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados.** Ed. Granica, 2011.-
- **Usandizaga, Itziar: El valor de la recompensa total en la guerra por el talento.** Ed. Deusto, 2008.-
- **Wood, John; Walsh, Martin: Diseñando el mapa del valor.** Ed. Logística Integral, 2006.-
- **Zook, Chris: “Profit from the Core: A Return to Growth in Turbulent Times.”** Bain and Company, Inc., USA, 2001.

Anexo I:

Material de entrevistas y sus observaciones.

Entrevista 1

Encuesta de investigación, para la Tesis Final: “¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”

Autora: Lic. Victoria Massaro

Tutor de Tesis: Dr. Guillermo Tricoci.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Maestría en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

Por favor, se ruega contestar las preguntas con el mayor detalle posible, brindando ejemplos si es necesario. La presente encuesta se compone de 20 preguntas de investigación, es anónima y está confeccionada para analizar las respuestas en una Tesis Final de investigación correspondiente al área de Recursos Humanos.

Cargo o puesto de la persona encuestada: Líder Técnico de Proyectos

Sexo: M

Edad: 44

- 1. ¿De qué manera evalúa la empresa, el desempeño de sus empleados? En caso que exista un proceso interno, trate de describirlo en detalle.**

Hay unos objetivos que uno carga a comienzo del periodo del año, objetivos en la calificación, objetivos de negocio y los objetivos personales, y al final del periodo se evalúa cómo llegó a los objetivos de negocio y se lo califica según estos objetivos, y los personales son las certificaciones, cómo aplicaste esos conocimientos adquiridos a tu trabajo. Te califican en una escala de 1 a 4, 1 es la máxima calificación, cuando sobresalís en las expectativas de la organización.

Se miden en la empresa el rendimiento de las certificaciones invertidas, porque es requisito para que nos vaya bien en los negocios, ya que le dan mayor credibilidad a los servicios y calidad en los negocios.

2. Al momento de retener talentos o personal clave, ¿qué medidas toma la empresa para dicho fin o cuáles son las prácticas de retención?

Lo que normalmente se hace, es poner incentivos económicos, bonos, subir la banda salarial y en algunos casos, hay gente buena que se va, y no se ve que tengan muy claros esos planes de retención, depende del gerente que quiera retenerlos.

3. Considera usted que en la empresa, importa más: A) retener el personal altamente capacitado; o B) aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la empresa, independientemente del tiempo que duren en la misma. Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

La opción B considero que es la que se aplica en mi empresa.

4. ¿De qué manera miden en la empresa, el aporte financiero a la rentabilidad, de los altos rendimientos del personal? Se ruega mencionar todas aquellas medidas o indicadores y técnicas utilizadas en la empresa, para medir el rendimiento del personal y cómo contribuyen al crecimiento financiero de la empresa.

No tengo claro cómo se haga esa medición, pero el área en la que trabajo establece objetivos a niveles económicos, nuevas contrataciones, crecimiento de negocio, y esos objetivos de negocio se aplican a los empleados y luego se los evalúa en base al cumplimiento de esos objetivos comunes al área. Es así para todas las áreas funcionales de la empresa. A nivel general de área, ver si se cumplió esos objetivos, se ve si a alguien le ha ido bien en un cliente o no, y en ese caso se lo premia en caso de cerrar bien un negocio con el cliente, sino no.

5. Si usted regresara a trabajar a la empresa en la que está actualmente, ¿cuáles serían las condiciones laborales que priorizaría para regresar a trabajar en esta empresa y por qué?

Definitivamente arreglaría la parte económica, no toda, pero en un gran porcentaje, y segundo el ambiente laboral, en qué área me gustaría trabajar, por ejemplo, que no me dedique tanto tiempo extra a mi trabajo, que es muy demandante, donde pueda disponer de mi tiempo personal, ya que ahora le doy una dedicación extra de mi tiempo normal al trabajo, y quisiera tener disponibilidad de mi tiempo fuera del trabajo, el otro tema es el ambiente, es la gente con la que voy a trabajar, que sea más cordial, que se pueda trabajar en equipo.

6. ¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?

Yo pienso que las competencias técnicas, yo creo en la misma competencias personales, buena actitud, buen relacionamiento, porque el área en la que estamos en el área de servicio con mucho contacto en el cliente.

7. Según su respuesta a la pregunta anterior, ¿considera usted que esos aspectos del perfil laboral están alineados con la estrategia de negocio de la empresa? Por favor desarrolle su respuesta.

Sí, considero que sí, es fundamental para una empresa de tecnología y más ahora, es fundamental el conocimiento técnico, que puedan tener los recursos, y que ese conocimiento pueda ser aplicado a los servicios con los clientes, y que les haríamos ahorrar por otra parte, un costo bastante grande a los clientes. Para no disminuir su calidad de servicio, es relevante ahora el conocimiento técnico que posea la gente y las certificaciones que hayan alcanzado durante el año.

8. En base a la observación de su ámbito de trabajo, ¿qué expectativa tienen los líderes del área sobre el desempeño de su personal?

Que lo que esperan los líderes es que su gente mantenga los servicios en los niveles de servicio que les ofrecen a los clientes, sus empleados, que haya cero incidentes en los servicios, el evitar errores de los empleados, porque impactan en la negociación del servicio. Que los empleados cumplan con aquello que espera el cliente cuando espera un determinado servicio y le resuelvan el problema enseguida, es como contar con un socio estratégico en ese sentido y generar más oportunidades de negocio para la empresa.

9. ¿De qué manera evalúan en su empresa, el grado de compromiso con el negocio del personal contratado? Si se administran encuestas de clima o se trabaja sobre el grado de motivación de los empleados, por favor mencione y describa esas prácticas.

No, no contamos con una herramienta sino que depende de la percepción del gerente y líder y cómo los transmiten luego en las evaluaciones de los recursos. Cómo lo miden en la disposición de la gente y pasa muy seguido que se necesiten empleados por fuera del tiempo de trabajo, y que se vea disponibilidad de servicio permanente por parte del empleado; lo mismo en cuanto a las asignaciones que les otorgan a los empleados, pretenden que cumplan con los compromisos en tiempo y forma. Se hacen evaluaciones de 360° y recuerdo en una oportunidad y estas evaluaciones para evaluar a un líder de área, que había varias preguntas para medir el liderazgo de esta persona. Todos los años se evalúa a través de esta herramienta.

10. Cuando el personal clave se va de la empresa, ¿cómo se mide en la empresa el impacto económico de la fuga de talentos?

No sé si tengan una forma de medir eso y yo pensaría que en realidad no la tienen, no miden el impacto de la gente clave que se va, hay mucha rotación de personal y a veces regresan a la empresa a trabajar, pero no se mide el impacto económico de ello. La razón principal de por qué se van, es por la mejor oportunidad económica y profesional, mejor trabajo en la competencia. Si en la empresa lo quieren retener, la oferta no es suficientemente tentadora,

por eso se van y no hay nivelación salarial con respecto al talento. A veces por la carga laboral es que se van, el estrés laboral, IBM es bastante exigente.

11. ¿De qué manera evitaría usted la fuga de talentos o personal clave?

Yo pensaría que es fundamental identificar tempranamente esos recursos que son esenciales para la empresa, hacerles un seguimiento de sus expectativas y no sólo en lo económico sino que la persona sea incentivada con proyectos, se sienta importante donde pueda crecer, y ahora no lo veo tan claramente; habría que poner a los recursos en lugares que puedan aprovechar mejor sus capacidades, nuevas asignaciones que hagan que trabajen mejor y se sientan mejor y no tengan ganas de irse.

12. En relación a los procesos internos del área en la que usted trabaja, ¿qué importancia le otorgan los managers a la estandarización de procesos optimizados?

Se le da la importancia a los procesos, que es la que deben tener, es una compañía de procesos, se enfocan en la documentación de procesos, eso es así porque IBM está constantemente en auditorías internas, hay mucha comunicación interna, para que se cumplan los procesos y avisos constantes por correo sobre la importancia de cumplir con esos procesos.

13. ¿Cree usted que los managers hacen más foco en el valor agregado de su personal o en la mejora continua de los procesos internos? Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

Yo creo que más al valor agregado del personal, aunque se le da importancia y seguimiento a los procesos, pero creo que es más importante el valor agregado del personal, desde mi opinión personal.

14. La cultura general de la empresa, ¿hace más foco en la mejora de los procesos internos o en el desarrollo de su personal? Por favor, desarrolle su respuesta.

Últimamente lo que percibo es en el desarrollo del personal, por ejemplo en las certificaciones, en los correos, se enfocan a que la gente se prepare y se desarrollen y que hay varias herramientas para que eso se dé, mucha información para que la gente se forme e incentivarlos a que se preparen, se formen constantemente o se les pide a los líderes a que logren que determinado porcentaje de su gente a cargo, se certifique.

15. ¿Cómo mide la empresa el impacto económico de la optimización de procesos internos?

A nivel de proyecto, se llevan esas estadísticas por proyecto y por cliente, con la herramienta que recibe los requerimientos de los clientes, se hace un seguimiento de cada cuánto se presentan los problemas y si son repetitivos, si hay re-trabajo en las soluciones al cliente.

Utilizamos los KPI's⁷⁶ por proyecto, que ahora son muy importantes y están más enfocados a ellos. Están muy bien desarrollados, y hay un área dedicada a ello, quincenalmente, que reportan esos indicadores y cuáles son los planes de acción para resolverlos.

16. ¿La imagen de la empresa se destaca más por la calidad de su gente o por su forma de llevar a cabo los negocios? Por favor, desarrolle su respuesta.

La imagen de la empresa se destaca más por los procesos de negocio, está dedicada a los procesos y es pionera en la forma de dar sus servicios, cómo presta el servicio y sus mecanismos internos que respaldan sus servicios. Y no está tan lejos del reconocimiento de la gente o de los clientes, sobre el valor de sus recursos, que son un valor importante cuando un cliente decide contratar a IBM, pero más que nada, se destaca por sus procesos.

17. ¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa?

Yo pensaría que evitar que se vayan, que esté contenta, se sienta satisfecha en su trabajo y que de pronto no quiera cambiar de empresa por sentirse bien en todo sentido, en lo económico y en lo profesional.

18. Los empleados en su empresa, ¿priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?

El desempeño de equipo, porque en esta empresa el trabajo de equipo es fundamental por la complejidad de los problemas, que requieren soluciones de equipo y no los podría resolver una persona sola.

19. ¿Considera usted que el área de Recursos Humanos está alineada a la estrategia general de negocios? Por favor, explique en qué se acerca a la estrategia de negocios y en qué se aleja de la misma.

Yo creo que sí está alineada RRHH a la estrategia de negocio y normalmente se ve eso, en los procesos de contratación, es clara la necesidad de los recursos que la empresa necesita para su negocio. En algunos casos si no se consiguen los recursos, porque son escasos, ellos tratan de conseguirlos y participan de las reuniones de seguimiento con cada área para relevar las necesidades de negocio de cada área, haciendo ese seguimiento. Pero no sé si participa RRHH en las decisiones de negocio. RRHH sí es consciente de la necesidad de los recursos y participa en ese aspecto de lo que la empresa necesita para su negocio.

20. En líneas generales, la empresa en la que usted trabaja prioriza más:

A) Mejorar nuestra gente, para mejorar nuestro negocio;

⁷⁶ Los KPI's son indicadores de servicio al cliente, que miden si se cumplió o no con lo que la empresa cliente solicitó y con lo que se pactó en el contrato de servicio, como una forma de medir niveles de satisfacción del cliente con el servicio que la empresa le ha ofrecido.

**B) Mejorar nuestros procesos, para mejorar nuestro negocio.**

La mejora de los recursos para mejorar el negocio, ha venido teniendo esa tendencia, últimamente. Es lo que percibo en general.

Muchas gracias por su atención.

Observaciones: Entrevista 1.

La entrevista transcurrió sin mayores inconvenientes, ya que pudo disponer del tiempo suficiente como para contestar las preguntas. Transcurrió durante el horario de almuerzo, con lo cual no había ruido ni voces de personas que dificultaran la entrevista.

La persona entrevistada, se mostró muy dispuesta y amable a contestar las preguntas.

Contactar telefónicamente a esta persona fue un poco difícil, ya que debió postergar tres veces el compromiso de la entrevista, por sobrecarga de trabajo.

Hasta que finalmente, accedió a realizar la entrevista, en su ámbito de trabajo. La persona estaba vestida de traje, muy formal, y por lo que pude observar, todos sus compañeros y compañeras de trabajo, estaban formalmente vestidos. En el trato fue muy cordial y logré contactar a otras dos personas más, gracias a sus contactos y referencias.

Las preguntas no le resultaron difíciles de entender, ya que no hubo necesidad de explicarle las preguntas, de manera que la entrevista transcurrió en breve tiempo y sin mayores inconvenientes.

Entrevista 2

Encuesta de investigación, para la Tesis Final: “¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”

Autora: Lic. Victoria Massaro

Tutor de Tesis: Dr. Guillermo Tricoci.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Maestría en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

Por favor, se ruega contestar las preguntas con el mayor detalle posible, brindando ejemplos si es necesario. La presente encuesta se compone de 20 preguntas de investigación, es anónima y está confeccionada para analizar las respuestas en una Tesis Final de investigación correspondiente al área de Recursos Humanos.

Cargo o puesto de la persona encuestada: Especialista Técnico IT

Sexo: M

Edad: 35

- 1. ¿De qué manera evalúa la empresa, el desempeño de sus empleados? En caso que exista un proceso interno, trate de describirlo en detalle.**

Lo hacen bajo una encuesta que la diligencia el coordinador del empleado y después RR.HH le da el feedback a la persona, luego el supervisor inmediato del empleado y RR.HH se reúnen con el empleado y revisan puntos a mejorar o llegan a discutir ciertos puntos en caso de ser necesario, antes de cerrar la evaluación con una calificación. Este proceso es anual y determina el salario que tendrá la persona durante el año siguiente, porque si la calificación es baja, puede que no le aumenten el salario como al resto. Pero si la calificación es alta, podrán otorgarle hasta un cambio en su banda salarial.

- 2. Al momento de retener talentos o personal clave, ¿qué medidas toma la empresa para dicho fin o cuáles son las prácticas de retención?**

Aplican aumentos salariales, bonos anuales o premios, alguna promoción o plan de carrera, te dan la opción que continúes en otro cargo, que te sigas capacitando y certificando, no todos

los recursos cuando se van pueden tener esos incentivos. Solo los empleados clave. Se da cuenta del empleado clave, el supervisor inmediato o en algunos casos, es la persona clave la que se acerca a la gerencia más cercana, para ver qué decisión quieren tomar sobre si pagarle incentivos o no, o negociar un cambio de banda salarial, o de lo contrario se va. Ahí entran en una negociación, que depende del Gerente del área, cómo resulte esa negociación, pero sé que en la mayoría de los casos, la persona clave decide irse, aunque después puede regresar a la empresa.

- 3. Considera usted que en la empresa, importa más: A) retener el personal altamente capacitado; o B) aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la empresa, independientemente del tiempo que duren en la misma. Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.**

La opción B, definitivamente.

- 4. ¿De qué manera miden en la empresa, el aporte financiero a la rentabilidad, de los altos rendimientos del personal? Se ruega mencionar todas aquellas medidas o indicadores y técnicas utilizadas en la empresa, para medir el rendimiento del personal y cómo contribuyen al crecimiento financiero de la empresa.**

Las mejores capacitaciones y posibilidades de certificación, se dan para los recursos claves y ellos por lo general, cuando un cliente lo requiere por el tipo de contratación de servicio que se pactó desde el área comercial, lo capacitan a uno para que solucione lo que pide el cliente. Es muy a la medida del cliente. En la empresa se suelen establecer algunas negociaciones con los empleados claves, en las que la empresa te garantiza un curso de 3000 dólares, y le hacen firmar al empleado, cartas de retención de 2 años. He sabido que hacen eso en algunos casos, pero son pocos los que firman. Luego si estos recursos claves se capacitan y toman el curso, deben capacitar internamente a los demás empleados del equipo de trabajo. Es una buena forma de distribuir el conocimiento en la empresa. En la mayoría de los casos no transmiten lo que aprendieron en el curso, y ese conocimiento se va con el empleado clave, cuando decide renunciar a su empleo.

- 5. Si usted regresara a trabajar a la empresa en la que está actualmente, ¿cuáles serían las condiciones laborales que priorizaría para regresar a trabajar en esta empresa y por qué?**

Buscaría definitivamente, la estabilidad y seguir creciendo en la carrera profesional. Antepongo la carrera profesional al dinero, aunque el dinero es importante, pero en mi caso es prioridad mi carrera profesional, certificarme y tener mejores asignaciones.

- 6. ¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?**

Yo creería que la capacidad de aprendizaje de interactuar y una súper importante, es la manera de ser de la persona, que sea dada a compartir, a investigar, proactiva y adicional a eso, que no sea una persona que tenga mala actitud, de que se le pueda consultar y contar con ella, o si te contestan y te contestan feo, eso no es nada bueno para mí. La tecnología se puede aprender, pero si la persona es cerrada, creo que no hay mucho futuro ahí.

7. Según su respuesta a la pregunta anterior, ¿considera usted que esos aspectos del perfil laboral están alineados con la estrategia de negocio de la empresa? Por favor desarrolle su respuesta.

Sí, considero que sí. Y es importante por el clima laboral, estar enfocado a cómo va la empresa, y si hay buen clima laboral, entonces pues las cosas saldrán bien.

8. En base a la observación de su ámbito de trabajo, ¿qué expectativa tienen los líderes del área sobre el desempeño de su personal?

Lo que he visto de coordinadores y jefes inmediatos es que quieren que sus empleados sigan su carrera, se certifiquen en los productos que se están comercializando, el autoestudio y la investigación. La disciplina de uno es compleja de llevar, pero es indispensable que tenga auto disciplina, para crecer en tecnología es fundamental eso.

9. ¿De qué manera evalúan en su empresa, el grado de compromiso con el negocio del personal contratado? Si se administran encuestas de clima o se trabaja sobre el grado de motivación de los empleados, por favor mencione y describa esas prácticas.

Siempre lo evalúan pero no mediante una herramienta en particular, sino que se fijan en la disponibilidad que tiene el empleado, ya que por lo general en IT lo llaman a uno en la noche porque paso algo grave y miden ahí el compromiso; el jefe inmediato se fija qué compromiso y disponibilidad tiene la persona, si se alista y los ayuda en lo que se necesita. Si con la persona no se puede contar, se ve y no se mide con encuestas, sino por sentido común, pero eso afecta luego la calificación que obtengan en las evaluaciones anuales de desempeño.

10. Cuando el personal clave se va de la empresa, ¿cómo se mide en la empresa el impacto económico de la fuga de talentos?

Yo creo que en el momento cuando la persona se va, no lo logran medir, sino hasta que sucede algún tipo de incidente, y depende del tamaño de la empresa, si son muchos y uno se va, eso no impacta. Pero si la empresa es chica, y se va un especialista, se siente más y se podrá medir. En las empresas más grandes es más difícil por la cantidad de gente que hay. Se ve en los incidentes críticos y se hacen estadísticas de la cantidad de gente importante que se va, o puestos vacantes que quedan. Pero aun así, no se siente tanto el vacío en el conocimiento, sino hasta que ocurre algún problema que la persona que se fue, podía resolverlo a la manera como lo pidió el cliente. Ahí se siente, pero no se mide rigurosamente.

11. ¿De qué manera evitaría usted la fuga de talentos o personal clave?

Cuando una persona le dice a RR.HH. o le preguntan a la persona cuáles son las metas que le faltan alcanzar, pienso que ellos si ven una necesidad, tratan de ayudarlo, RR.HH. puede decirle que lo ayudarán a uno en lo que necesite, harán que no se quiera ir esa persona; todos trabajamos por un incentivo monetario, y más si lo necesitamos para la familia, en caso que la empresa te de algún subsidio para el estudio de tus hijos, por ejemplo, eso haría que yo no me quiera ir y pienso que es importante hacer que la gente no se vaya y apoyarla en cualquier momento.

12. En relación a los procesos internos del área en la que usted trabaja, ¿qué importancia le otorgan los managers a la estandarización de procesos optimizados?

Los coordinadores y jefes inmediatos, le otorgan igual importancia, es como un 50 y un 50, los talentos y los procesos, ellos aseguran que los procesos se lleven a cabo, pero los jefes le apuntan a todos los procesos, a que se cumplan y se cumplan bien, pero son tantos procesos, que se vuelven imposibles de cumplir, entonces en esos casos, se escala el problema para pedir más recursos, porque no dan abasto o no llegan a satisfacer a los clientes, el equipo actual de trabajo. En la empresa documentan los procesos para tenerlos presentes en el futuro y reutilizar las soluciones a problemas del pasado, para resolver los futuros, que pudieran parecerse en su complejidad, de allí la importancia que tienen en la empresa.

13. ¿Cree usted que los managers hacen más foco en el valor agregado de su personal o en la mejora continua de los procesos internos? Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

Los líderes le dan importancia a ambos aspectos, pero al final, le dan prioridad a lo que es más importante para el cliente, y en la mayoría de los casos, lo importante no es quien hace las cosas, sino cómo hacen las cosas.

14. La cultura general de la empresa, ¿hace más foco en la mejora de los procesos internos o en el desarrollo de su personal? Por favor, desarrolle su respuesta.

En los procesos internos, porque tratan de manejar todo como un proceso, si manejan una herramienta de ticket hay un conocimiento transversal a varias áreas de la empresa, la de servicios, la de implementación, la de medición, y estandarizan así todos los procesos.

15. ¿Cómo mide la empresa el impacto económico de la optimización de procesos internos?

Al quitar los desperdicios de los re-trabajos, van a tener menos trabajo y menores costos y las ventas mejorarán.

16. ¿La imagen de la empresa se destaca más por la calidad de su gente o por su forma de llevar a cabo los negocios? Por favor, desarrolle su respuesta.

Estoy seguro que el recurso humano es la cara ante los clientes, pero desafortunadamente, se habla del factor económico, y juega un papel más importante, la forma de cerrar un negocio y lo que le venden al cliente, no es lo que le entregan en cuestión de recursos. Me refiero a que se le vende al cliente un servicio que será sostenido por un equipo de trabajo con determinadas capacidades técnicas, que la implementación del software requiere, por ejemplo. Y resulta que hay gente que no está bien preparada, o no tiene el nivel de conocimiento requerido y entonces pues, no le cumple bien al cliente. Eso es lo que sucede y entonces el cliente se queja. Eso se ve seguido.

17. ¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa?

Para mí sería importante que no lo dejaran ir, que lo apoyen y no lo dejen ir, se pierde mucho conocimiento y tiempo, si se va.

18. Los empleados en su empresa, ¿priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?

Para mí, el éxito es grupal, si puedo llevar mi equipo de la mano para llevar a cabo una meta, es el éxito de la situación y no ser exitoso solo, la cuestión principal aquí.

19. ¿Considera usted que el área de Recursos Humanos está alineada a la estrategia general de negocios? Por favor, explique en qué se acerca a la estrategia de negocios y en qué se aleja de la misma.

Desde la perspectiva del área donde estoy, Recursos Humanos no está alineada, precisamente porque no está tan al tanto de los negocios o de la dirección de los negocios. RR.HH no distingue entre un especialista que tienen lo que se requiere para desempeñarse bien en el área, de aquel que no lo tiene.

20. En líneas generales, la empresa en la que usted trabaja prioriza más:

- A) Mejorar nuestra gente, para mejorar nuestro negocio;**
- B) Mejorar nuestros procesos, para mejorar nuestro negocio.**

Un 50 y un 50.

Muchas gracias por su atención.

Observaciones: Entrevista 2.

La entrevista transcurrió sin grandes inconvenientes. Fue fácil contactar telefónicamente a este recurso, para coordinar el día y horario de la entrevista. La entrevista transcurrió en el horario de almuerzo, en un bar, de manera que no pude observar su ámbito de trabajo.

La persona estaba formalmente vestida, y su trato era igualmente formal, aunque muy cordial.

El único inconveniente era el ruido y las voces de las personas del bar y del tránsito, que hacía que tenga que repetir algunas preguntas o él sus respuestas. Por lo demás, se mostró muy dispuesto a responder las preguntas, sin presentarles dificultad alguna.

Al término de la entrevista, me hizo el comentario de que las preguntas que yo había incluido en la entrevista, lo dejaron pensando, ya que últimamente estaba pasando por situaciones de compañeros que se iban de la empresa y no veía que se hiciera demasiado por retenerlos, ni que hubiera un seguimiento de las necesidades de la gente.

Entrevista 3

Encuesta de investigación, para la Tesis Final: *“¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”*

Autora: Lic. Victoria Massaro

Tutor de Tesis: Dr. Guillermo Tricoci.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Maestría en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

Por favor, se ruega contestar las preguntas con el mayor detalle posible, brindando ejemplos si es necesario. La presente encuesta se compone de 20 preguntas de investigación, es anónima y está confeccionada para analizar las respuestas en una Tesis Final de investigación correspondiente al área de Recursos Humanos.

Cargo o puesto de la persona encuestada: Especialista de Ventas de Producto – Sales Manager

Sexo: F

Edad: 36

- 1. ¿De qué manera evalúa la empresa, el desempeño de sus empleados? En caso que exista un proceso interno, trate de describirlo en detalle.**

Básicamente uno tiene unos personal business commitment, estos compromisos que deben estar alineados con el gerente de uno y el área y uno pone estos objetivos de desarrollo profesional y al final de año tiene la reunión con el gerente y ellos evaluarán el desempeño de uno y le comunican cómo le fue, es de 1 a 5, 5 significa que has tenido el peor desempeño y te los comunican junto con una notificación de despido, 4 es que le dan un año para cumplir los objetivos porque no los logró superar, 3 es que los cumpliste pero te falta un esfuerzo más, 2 alto desempeño y el 1 es que los has superado y éstos casos son muy pocos, hay un número determinado permitido, entre los gerentes, que por cada área debe haber un límite de los 1.

No todos los empleados de un gerente pueden ser 1. El resultado de esta evaluación, no siempre es un aumento de salario o un premio. Dependiendo del desempeño del año, del

profit (ganancia) de la empresa, puede que no haya el presupuesto necesario en el área para que le den a uno un aumento.

2. Al momento de retener talentos o personal clave, ¿qué medidas toma la empresa para dicho fin o cuáles son las prácticas de retención?

Básicamente Oracle es una empresa en la que se quiere quedar la gente, más allá de la calificación. No siempre que hay una calificación alta no siempre hay aumento de sueldo. Es una propuesta que parte del empleado mismo. Los planes de incentivos sobrevienen por la firma de la cuenta, en base a si cumpla los objetivos, pero siempre es en base al proyecto. Antes trabajaba en pre venta y ahora en servicios y ahora se necesita alguien que soporte lo que dice el vendedor, ellos quieren ver lo que estamos trabajando. En cambio antes, conforme a lo que se cerraba con ellos en la negociación, podía acceder a un incentivo. Pero ahora tengo un tope de venta y si lo supero, entonces por cada dólar vendido, me dan un incentivo proporcional a lo vendido. Me van poniendo challenges (desafíos) cada vez más altos.

3. Considera usted que en la empresa, importa más: A) retener el personal altamente capacitado; o B) aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la empresa, independientemente del tiempo que duren en la misma. Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

Pues la respuesta B, sin duda.

4. ¿De qué manera miden en la empresa, el aporte financiero a la rentabilidad, de los altos rendimientos del personal? Se ruega mencionar todas aquellas medidas o indicadores y técnicas utilizadas en la empresa, para medir el rendimiento del personal y cómo contribuyen al crecimiento financiero de la empresa.

La realidad es que no se ve tanto así, el negocio no es muy rentable, la manera de medirlo es diferente, no depende del rendimiento de las personas solamente, sino que hay metas que se definen para el negocio y eso impacta en la acción y la acción baja si no se cumplen las metas. La empresa sigue funcionando, por ejemplo en Colombia, el desempeño de los últimos dos años ha sido bajo, no ha cumplido con los objetivos fijados desde la casa matriz, y no rinde lo que tiene que rendir, pero no cierran la empresa aquí por una razón muy obvia y es porque el impacto en la acción sería mayor si cierra que si sigue funcionando, aunque sea por debajo de las metas. Es menor la pérdida de dólares por malos negocios. Y lo compensa con otras sedes, especialmente con lo que vende por año solamente en Estados Unidos.

5. Si usted regresara a trabajar a la empresa en la que está actualmente, ¿cuáles serían las condiciones laborales que priorizaría para regresar a trabajar en esta empresa y por qué?

Básicamente sería mi pago y obviamente mi categoría salarial, el aumento de categoría y sus privilegios, superar el tope de mi salario actual. Beneficios monetarios como auto de la compañía, o dinero para autos, básicamente la empresa siempre da incentivos materiales y eso es lo que negociaría.

6. ¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?

Hay dos características que son importantes en un perfil laboral, por un lado, un conocimiento y trayectoria con los clientes, en ventas sobre todo, y cuando el tema es técnico, pues que conozca bastante de la parte técnica. En un proceso de selección más completo, se piden más cosas como fijarse más en cuestiones de su personalidad. En ventas, dependiendo de la gente que conozca en el mercado, de su portafolio de clientes, dependerán las ventas. Cuando contacto gente para entrevistar, me fijo que se relacione bien con la gente y su cartera de conocidos clientes porque si no tiene ese requisito, pues ya sabes que vas a tener problemas después, ya que eso no se aprende y es algo muy pedido para empezar a operar con los clientes.

7. Según su respuesta a la pregunta anterior, ¿considera usted que esos aspectos del perfil laboral están alineados con la estrategia de negocio de la empresa? Por favor desarrolle su respuesta.

Claramente que sí, especialmente en ventas de software y servicios, el ambiente es muy competitivo y los requisitos de los candidatos que ingresen, deben ser operativos por sobre cualquier otra cosa.

8. En base a la observación de su ámbito de trabajo, ¿qué expectativa tienen los líderes del área sobre el desempeño de su personal?

Que vendamos, es agresivo en ese sentido, hacer el número a fin de ciclo y hay una serie de valores y principios y procesos a cumplir, que demuestran que la venta fue sana, a los ojos de la ley colombiana, y hay una serie de pasos a cumplir, y lo más importante es que no se estafe al cliente, que lo que se le vendió pues le sirva, que es lo que se pactó, etc. Yo vendo software como PeopleSoft, Oracle eBS, Siebel, entre otro y la única forma de demostrar la venta, como es un intangible, es a través de un papel que especifica el alcance de las prestaciones del producto, y algunos venden el producto y el cliente no pidió esa solución que le están dando, o a veces pasa que no hace lo que el cliente pidió. Los estándares de venta se deben cumplir, pero es grave en Oracle estafar el cliente, eso no debe existir. Si se comprueba que hay diferencias entre los requerimientos del cliente y el servicio de la empresa, pues la empresa responde, y por imagen y principios de la empresa que es así. A veces se define mal el alcance de lo que se vendió y los que le implementan la solución lo arreglan o ajustan el servicio, si hay diferencias. Vendemos a través de canales más pequeños y ellos a veces son los que implementan la solución. Otras veces la venta es directa de la empresa.

9. ¿De qué manera evalúan en su empresa, el grado de compromiso con el negocio del personal contratado? Si se administran encuestas de clima o se trabaja sobre el grado de motivación de los empleados, por favor mencione y describa esas prácticas.

Pues la realidad es que sí, porque por los objetivos que nos definen debemos estar comprometidos con la causa, la carga de trabajo no está bien medida y en ese sentido se ve el compromiso, y si uno es desatento se va notar. Si no hay un compromiso visible, pues puede ser candidato a 5.

10. Cuando el personal clave se va de la empresa, ¿cómo se mide en la empresa el impacto económico de la fuga de talentos?

No, pero sí seguramente RRHH puede saber más de esto. Pero para que alguien sea echado de Oracle, la verdad que es bien difícil, y en relación al personal clave, la empresa los indemniza, siempre. Sacar de Oracle gente es un problema, porque los financieros tienen que pagarle la indemnización, aunque se pruebe que roben, por ejemplo. Son políticas de la empresa. Esto lo hace la empresa buscando que no la demanden después, ya que la respuesta financiera a un juicio de estas categorías a la empresa, pues suelen ser millonarias. El área financiera mide el impacto de la indemnización, pero no por políticas de retención. Se mide una vez que se fue la persona. Antes se acostumbraba a otorgar un paquete de acciones, como medidas de retención, pero ya no es tan común.

11. ¿De qué manera evitaría usted la fuga de talentos o personal clave?

Trataría que la gente se haga humana, es muy buen sitio para trabajar, pero a veces estamos orientados al número, y se necesitaría algo más del trato bueno, ver que se trata de un hombre tal, que tiene su flia., o de una madre soltera y tal. Estamos por el contrario, muy orientados al resultado y se nos olvida que estamos rodeados de personas. Los líderes podrían preocuparse más para que la persona no se vaya tan tarde de la empresa o si se enferma. La gente termina hartándose de eso. Te llaman un fin de semana para preguntarte si te reuniste con tal. Se me ocurre que haya subsidios para mis hijos. Eso no hay en absoluto.

12. En relación a los procesos internos del área en la que usted trabaja, ¿qué importancia le otorgan los managers a la estandarización de procesos optimizados?

Importancia total, tiene para la empresa lo del tema del cumplimiento de procesos, toda la documentación está perfectamente documentada y a veces archi-documentada.

13. ¿Cree usted que los managers hacen más foco en el valor agregado de su personal o en la mejora continua de los procesos internos? Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

Los managers están para cumplir más los procesos.

14. La cultura general de la empresa, ¿hace más foco en la mejora de los procesos internos o en el desarrollo de su personal? Por favor, desarrolle su respuesta.

Pues hacen más foco, yo creo que al desarrollo de los procesos.

15. ¿Cómo mide la empresa el impacto económico de la optimización de procesos internos?

No sabría responderle.

16. ¿La imagen de la empresa se destaca más por la calidad de su gente o por su forma de llevar a cabo los negocios? Por favor, desarrolle su respuesta.

Por la forma de llevar a cabo los negocios y los servicios que da la empresa. En segundo lugar, por la calidad de su gente, en cuanto a las certificaciones que otorga la empresa, que avalan el buen manejo de los productos que comercializa.

17. ¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa?

Lo primero, es fundamental, porque si uno se queja con irse, consigue que le den incentivos.

18. Los empleados en su empresa, ¿priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?

Lo primero, la orientación está en alguien puntual, traigan al personal clave. A alguien puntual. Alguien con determinadas certificaciones o que conozca de pronto un módulo que nadie conoce.

19. ¿Considera usted que el área de Recursos Humanos está alineada a la estrategia general de negocios? Por favor, explique en qué se acerca a la estrategia de negocios y en qué se aleja de la misma.

Yo creo que no, tengo la impresión que está orientada a los procesos, que la gente cueste lo que tenga que costar, pero nada más.

20. En líneas generales, la empresa en la que usted trabaja prioriza más:

A) Mejorar nuestra gente, para mejorar nuestro negocio;

B) Mejorar nuestros procesos, para mejorar nuestro negocio.

B, la opción B, bueno pues por lo dicho.

Muchas gracias por su atención.

Observaciones: Entrevista 3.

La persona entrevistada me sonrió desde un principio y se mostró entusiasmada de ser entrevistada. Ella estaba formalmente vestida y arreglada, no parecía estar incómoda con la situación, ni con las preguntas, ya que eran muy generales y no le solicitaban datos confidenciales de la empresa ni indicadores específicos de su ámbito de trabajo. Antes de empezar a realizar las preguntas, me preguntó si la entrevista era muy extensa, a lo que le contesté que no, que sólo demoraría 20 minutos y así fue. Le pregunté por qué, y me contestó que tenía una reunión y no quería dejar la entrevista por la mitad. Cuando le dije cuánto duraría la entrevista, suspiró y dijo: “bueno, comencemos.” Se hallaba sonriente y más aliviada. Se sentó más cómodamente sobre el sillón de su escritorio, apoyándose en el respaldo.

Entendió todas preguntas y no fue necesario repetir las preguntas.

Enfatizó bastante su respuesta a la pregunta 18, expresándose con las manos, al considerar que en el ambiente de trabajo se priorizaba el desempeño individual más que el desempeño de equipo y trató de bajar el tono de voz, cuando respondió.

Se despidió con un abrazo.

Entrevista 4

Encuesta de investigación, para la Tesis Final: *“¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”*

Autora: Lic. Victoria Massaro

Tutor de Tesis: Dr. Guillermo Tricoci.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Maestría en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

Por favor, se ruega contestar las preguntas con el mayor detalle posible, brindando ejemplos si es necesario. La presente encuesta se compone de 20 preguntas de investigación, es anónima y está confeccionada para analizar las respuestas en una Tesis Final de investigación correspondiente al área de Recursos Humanos.

Cargo o puesto de la persona encuestada: Program Manager

Sexo: M

Edad: 55 años

- 1. ¿De qué manera evalúa la empresa, el desempeño de sus empleados? En caso que exista un proceso interno, trate de describirlo en detalle.**

Existe una metodología definida a nivel corporativo de evaluación en función de los objetivos. Estos son definidos en el comienzo del año entre los empleados y sus gerentes respectivos y discutidos sobre cómo se van desempeñando por lo menos una vez, durante el año. Antes de finalizar dicho año son evaluados para poder medir su cumplimiento y de esta manera poder calificar el desempeño del empleado.

- 2. Al momento de retener talentos o personal clave, ¿qué medidas toma la empresa para dicho fin o cuáles son las prácticas de retención?**

La empresa evalúa como primera medida la “real necesidad” de contar con el recurso. Si esto se cumple entonces emplea modelos económicos para retenerlo. Los mismos pueden variar desde bonos de retención, aumentos salariales o beneficios adicionales como son, las asignaciones en el exterior o en proyectos más importantes.

- 3. Considera usted que en la empresa, importa más: A) retener el personal altamente capacitado; o B) aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la empresa, independientemente del tiempo que duren en la misma. Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.**

Depende en cada caso como procede, de manera que podrá ser importantes a veces retenerlo, y otras veces no.

- 4. ¿De qué manera miden en la empresa, el aporte financiero a la rentabilidad, de los altos rendimientos del personal? Se ruega mencionar todas aquellas medidas o indicadores y técnicas utilizadas en la empresa, para medir el rendimiento del personal y cómo contribuyen al crecimiento financiero de la empresa.**

Se mide indirectamente a través de las encuestas de satisfacción de los clientes, el GP (Gross Profit o ganancia) y el revenue (crecimiento) de las cuentas asignadas (variación o bruto) y el nivel de compliance ante auditorias.

- 5. Si usted regresara a trabajar a la empresa en la que está actualmente, ¿cuáles serían las condiciones laborales que priorizaría para regresar a trabajar en esta empresa y por qué?**

En mi caso particular priorizaría el aspecto monetario y la estabilidad laboral. En ambos casos la razón es la edad que tengo y el periodo que resta a mi jubilación.

- 6. ¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?**

No puedo contestar exactamente ya que he vivido diferentes experiencias. Ha pasado que se han realizado búsquedas y selección de personas idóneas con lo solicitado y en otros casos no ha pasado. También he vivido selección de recursos con un solo componente de lo que he pedido y un total desconocimiento del resto. Es muy variable teniendo en cuenta la necesidad de cada recurso y quien hace la selección, que no lo hace la empresa sino una consultora externa, que como le digo, a veces aciertan con el perfil y otras no.

- 7. Según su respuesta a la pregunta anterior, ¿considera usted que esos aspectos del perfil laboral están alineados con la estrategia de negocio de la empresa? Por favor desarrolle su respuesta.**

Creo que sí, pero mirando una estrategia de corto plazo. Considero que las necesidades puntuales en momentos específicos pueden dar por tierra con las estrategias a largo plazo.

- 8. En base a la observación de su ámbito de trabajo, ¿qué expectativa tienen los líderes del área sobre el desempeño de su personal?**

Desconozco. Estoy un poco alejado de ese ámbito en la actualidad.

9. ¿De qué manera evalúan en su empresa, el grado de compromiso con el negocio del personal contratado? Si se administran encuestas de clima o se trabaja sobre el grado de motivación de los empleados, por favor mencione y describa esas prácticas.

Pues como le decía al principio, existen encuestas también a nivel corporativo sobre ambiente y clima laboral pero la evaluación de desempeño no varía.

10. Cuando el personal clave se va de la empresa, ¿cómo se mide en la empresa el impacto económico de la fuga de talentos?

No lo sé. No tengo conocimiento de que se mida ese impacto económico. Creo que no se hace.

11. ¿De qué manera evitaría usted la fuga de talentos o personal clave?

Yo trabajaría muy fuertemente en la selección de los recursos y en su compromiso e involucración en la empresa para de esa manera evitar o minimizar la posible fuga. Si luego de esto algún recurso clave se quisiera ir, evaluaría la situación para ver si la empresa falla o el recurso es un mercenario y en tal caso, actuaría en consecuencia.

12. En relación a los procesos internos del área en la que usted trabaja, ¿qué importancia le otorgan los managers a la estandarización de procesos optimizados?

Creo que mucha importancia, debido a que por esos procesos es que tienen que responder a sus superiores.

13. ¿Cree usted que los managers hacen más foco en el valor agregado de su personal o en la mejora continua de los procesos internos? Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

Entiendo que a la mejora de los procesos internos acorde a mi respuesta de la pregunta anterior. Sin embargo, en hechos y momentos puntuales, necesitan el valor agregado de alguno de sus recursos. Esto se produce por la especialización de los mercados y los cortos tiempos que estos manejan. Los clientes quieren resultados cada vez más rápidos y precisos y en muchos casos los procesos no cubren eso, sino que lo hace la experiencia y el valor agregado de una persona.

14. La cultura general de la empresa, ¿hace más foco en la mejora de los procesos internos o en el desarrollo de su personal? Por favor, desarrolle su respuesta.

Según mi punto de vista, el foco está puesto en la mejora de los procesos internos para alcanzar una estandarización para un mejor seguimiento y cumplimiento. De todas formas no puedo dejar de mencionar que la oferta de desarrollo de personal es muy abierta y extremadamente completa. No existe forma de que si alguien se quisiera capacitar en alguna especialización acorde al mercado de la empresa, no pueda lograrlo.

15. ¿Cómo mide la empresa el impacto económico de la optimización de procesos internos?

Desconozco. Me permito pensar que en algún punto, en función de sus resultados financieros.

16. ¿La imagen de la empresa se destaca más por la calidad de su gente o por su forma de llevar a cabo los negocios? Por favor, desarrolle su respuesta.

Entiendo que por ambos. Aunque resulta difícil en un mercado internacional establecer que una empresa es mejor por su gente. Todos conocemos a alguien que trabaja en otra empresa y nos permitimos evaluar su desempeño y no siempre las opiniones son uniformes. Pienso que en el mundo de los negocios, la forma de encararlos y de llevarlos adelante (negociar propiamente) puede hacer diferencias.

17. ¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa?

Me parece que es más importante poder contar con todos los recursos de la empresa y no estar pendiente si vuelve o no. Esto es, creo que es muy importante mantener una rotación lo más cercana a cero (0) posible.

18. Los empleados en su empresa, ¿priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?

En la actualidad me da la impresión que se prioriza el desempeño individual.

19. ¿Considera usted que el área de Recursos Humanos está alineada a la estrategia general de negocios? Por favor, explique en qué se acerca a la estrategia de negocios y en qué se aleja de la misma.

Nuevamente, en la actualidad creo que desempeña su función de la mejor manera, pero no necesariamente orientada a la estrategia de negocios. Me parece que ejecuta su función, pero no detalla si el cumplimiento está al nivel adecuado a las necesidades de ese momento.

20. En líneas generales, la empresa en la que usted trabaja prioriza más:

A) Mejorar nuestra gente, para mejorar nuestro negocio;

B) Mejorar nuestros procesos, para mejorar nuestro negocio.

Como conteste más arriba, me inclino por el punto B) en estos momentos.

Muchas gracias por su atención.

Observaciones: Entrevista 4.

Fue muy difícil contactar a esta persona para coordinar la entrevista, ya que se hallaba siempre ocupado en varias reuniones y viajes. Cuando logré contactarlo, insistí en que la entrevista no duraría más que 20 minutos.

La entrevista no tuvo mayores inconvenientes, sin embargo la persona no parecía querer contestar las preguntas con entusiasmo. Miró su reloj dos veces, durante el transcurso de la entrevista. Dado que la misma tuvo lugar en su oficina, pude observar su ámbito de trabajo. Poco personal por los pasillos, todos vestidos formalmente, incluyendo el entrevistado, gente seria, no parecían muy relajados en su ambiente de trabajo.

Cuando terminó la entrevista, le agradecí por su tiempo y me fui.

Entrevista 5

Encuesta de investigación, para la Tesis Final: “¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”

Autora: Lic. Victoria Massaro

Tutor de Tesis: Dr. Guillermo Tricoci.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Maestría en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

Por favor, se ruega contestar las preguntas con el mayor detalle posible, brindando ejemplos si es necesario. La presente encuesta se compone de 20 preguntas de investigación, es anónima y está confeccionada para analizar las respuestas en una Tesis Final de investigación correspondiente al área de Recursos Humanos.

Cargo o puesto de la persona encuestada: Gerente de Servicios IT

Sexo: M

Edad: 38

- 1. ¿De qué manera evalúa la empresa, el desempeño de sus empleados? En caso que exista un proceso interno, trate de describirlo en detalle.**

Cada Project Leader, monitorea y sigue de cerca cada una de las tareas detalladas en el Project. Luego si se cumple en tiempo y forma o si hay alguna alteración en los tiempos y/o tareas especificadas se procede a la evaluación de cada caso en particular. Por otro lado, también se encuentran las certificaciones las cuales cuentan por que cada persona posea un plan de carrera y una serie de exámenes a cumplir durante el año.

- 2. Al momento de retener talentos o personal clave, ¿qué medidas toma la empresa para dicho fin o cuáles son las prácticas de retención?**

Primero se considera el factor económico, luego los planes de carrera y por último algún beneficio extra, es decir, trabajo remoto, días de descanso, mejor plan de medicina prepagada.

- 3. Considera usted que en la empresa, importa más: A) retener el personal altamente capacitado; o B) aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la empresa, independientemente del tiempo que duren en la misma. Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.**

Pues la opción A, ya que el valor agregado que les brindamos a nuestros clientes se basa en un continuo asesoramiento y seguimiento de sus necesidades, y para poder brindar esto necesitamos que nuestras personas no roten.

- 4. ¿De qué manera miden en la empresa, el aporte financiero a la rentabilidad, de los altos rendimientos del personal? Se ruega mencionar todas aquellas medidas o indicadores y técnicas utilizadas en la empresa, para medir el rendimiento del personal y cómo contribuyen al crecimiento financiero de la empresa.**

A nivel comercial se poseen métricas y cuotas a cumplir de manera trimestral, a nivel marketing lo mismo pero las métricas es por el reembolso obtenido para realizar accionables, a nivel financiero-administrativo no poseen tal evaluación y a nivel consultores se mide por una variable de tiempo – satisfacción del cliente y cumplimiento de las normas y procedimientos.

- 5. Si usted regresara a trabajar a la empresa en la que está actualmente, ¿cuáles serían las condiciones laborales que priorizaría para regresar a trabajar en esta empresa y por qué?**

Pues en el área en la que estoy ahora en la empresa, los factores que ponderaría es la continua capacitación y plan de carrera ya que el pago de los cursos y exámenes favorecen al personal técnico porque son conocimientos que se los llevan con ellos.

- 6. ¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?**

Nivel de conocimiento tecnológico, paciencia, trabajo bajo presión y facultad para generar un grupo de trabajo, ya que la profesión IT es una profesión muy demandante y se necesita un grupo para poder llevar altas cargas de horario y horas extra, para tareas que están pues por fuera de lo rutinario.

- 7. Según su respuesta a la pregunta anterior, ¿considera usted que esos aspectos del perfil laboral están alineados con la estrategia de negocio de la empresa? Por favor desarrolle su respuesta.**

Sí, ya que es lo que busco preferentemente en el personal que contrato. Como expliqué antes, nosotros buscamos ser socios de negocios de nuestros clientes, por lo que necesitamos formar un grupo de trabajo sólido y de alto nivel de conocimiento para poder cumplir con las necesidades de los mismos.

8. En base a la observación de su ámbito de trabajo, ¿qué expectativa tienen los líderes del área sobre el desempeño de su personal?

Poder dar el servicio que necesitan nuestros clientes y que los mismos sigan creyendo en nosotros y nos confíen sus problemáticas.

9. ¿De qué manera evalúan en su empresa, el grado de compromiso con el negocio del personal contratado? Si se administran encuestas de clima o se trabaja sobre el grado de motivación de los empleados, por favor mencione y describa esas prácticas.

Los PL (Project Leaders, Líderes de Proyecto) son nuestros mayores ojos en el negocio. Y se tienen reuniones periódicas con los distintos grupos para que nos indiquen sus inquietudes y se les mande el feedback de sus actividades o hacia donde nos dirigimos. Hay feedback 360° una vez por año. Los evaluadores son los Project Leaders, y en algunas ocasiones, gerentes de primera línea, también pueden participar. Otras veces se convoca a los colegas de cada empleado evaluado.

10. Cuando el personal clave se va de la empresa, ¿cómo se mide en la empresa el impacto económico de la fuga de talentos?

Depende del área del cual se vaya el empleado. El grupo en el que más rotación tenemos es el de los consultores funcionales y el impacto primordialmente es pues en la relación con el cliente, y en esos casos, nos demoramos en dar una respuesta adecuada. Si bien no tiene un efecto económico real, sí tiene un efecto en la relación con el cliente a cargo y una demora en el mismo. Intentamos reemplazarlo con un periodo no mayor a una semana.

11. ¿De qué manera evitaría usted la fuga de talentos o personal clave?

Estamos trabajando en un nuevo plan de carrera en HP, el cual posee tanto certificaciones, ascensos, aumentos a nivel salarial, como la oportunidad de realizar notas de interés y publicaciones en principales medios a nivel nacional e internacional, como así también el contacto con las marcas que reemplazamos, y en eso es que estamos trabajando.

12. En relación a los procesos internos del área en la que usted trabaja, ¿qué importancia le otorgan los managers a la estandarización de procesos optimizados?

Pues mucha es la importancia, ya que ellos son los que nos llevan a reducir los tiempos de respuestas a nuestros clientes.

13. ¿Cree usted que los managers hacen más foco en el valor agregado de su personal o en la mejora continua de los procesos internos? Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

El valor agregado de nuestro personal que es nuestro valor agregado para los clientes.

14. La cultura general de la empresa, ¿hace más foco en la mejora de los procesos internos o en el desarrollo de su personal? Por favor, desarrolle su respuesta.

En el desarrollo de nuestro personal, como desarrollé antes, entre mejor seamos a nivel tecnológico, mejor respuesta podemos brindar a nuestros clientes. Nuestra empresa vive en continuo aprendizaje y apoyando a las marcas que representamos.

15. ¿Cómo mide la empresa el impacto económico de la optimización de procesos internos?

Todo lo que sea para mejorar lo vemos como una inversión a futuro, por lo que consideramos que vivimos invirtiendo en nuestro negocio.

16. ¿La imagen de la empresa se destaca más por la calidad de su gente o por su forma de llevar a cabo los negocios? Por favor, desarrolle su respuesta.

Por nuestro factor humano, nuestros colaboradores son nuestro valor agregado y nos llevan a dar mejores respuestas. Nuestros clientes nos conocen por el asesoramiento que hacemos y el trato de uno a uno que realizamos.

17. ¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa?

Las dos cosas son importantes ya que primero que nada no me gusta que ninguno de nuestros colaboradores se aleje de nuestro team. Y si ellos elijen volver con nosotros es porque ven la importancia de trabajar en equipo y además quiere decir que logramos la primicia que nos impusimos los líderes, de favorecer a las personas en el trabajo.

18. Los empleados en su empresa, ¿priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?

Hasta donde yo veo, el trabajo en equipo es prioridad, ya que es lo que intentamos generar constantemente para poder sobrellevar nuestro trabajo, tan demandante y complejo.

19. ¿Considera usted que el área de Recursos Humanos está alineada a la estrategia general de negocios? Por favor, explique en qué se acerca a la estrategia de negocios y en qué se aleja de la misma.

Considero que aún le falta un poco más de alineación y participación en los negocios, en las decisiones de negocios. Pero no estoy muy al tanto sobre el funcionamiento completo del área, por lo que no podría informarle dicha respuesta.

20. En líneas generales, la empresa en la que usted trabaja prioriza más:

- A) Mejorar nuestra gente, para mejorar nuestro negocio;**
- B) Mejorar nuestros procesos, para mejorar nuestro negocio.**



La opción A, ya que es lo que más nos interesa como empresa.

Muchas gracias por su atención.

Observaciones: Entrevista 5.

La entrevista transcurrió sin inconvenientes, duró 25 minutos, y durante toda la entrevista, la persona se comportó amable y dispuesta a contestar las preguntas. Las preguntas fueron contestadas sin mayor dificultad, ya que no fue necesario repetirlas.

Antes de comenzar con las preguntas, me preguntó si la entrevista requería datos confidenciales de la empresa, porque no podía detallar información que por políticas de su empresa, estaba prohibido transmitir. Le aseguré que no, y le leí rápidamente las primeras cinco preguntas, para anticiparlo del tipo de preguntas que había y que no tocaban temas confidenciales. Se tranquilizó y se dispuso entonces a contestar. Recordó la primera pregunta, por lo que no fue necesario repetírsela.

Cuando finalizó la entrevista, se despidió cordialmente. Le agradecí por su tiempo y él me dijo que podía ver de contactar a otras personas para colaborar con mi trabajo de tesis.

Entrevista 6

Encuesta de investigación, para la Tesis Final: “¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”

Autora: Lic. Victoria Massaro

Tutor de Tesis: Dr. Guillermo Tricoci.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Maestría en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

Por favor, se ruega contestar las preguntas con el mayor detalle posible, brindando ejemplos si es necesario. La presente encuesta se compone de 20 preguntas de investigación, es anónima y está confeccionada para analizar las respuestas en una Tesis Final de investigación correspondiente al área de Recursos Humanos.

Cargo o puesto de la persona encuestada: Team Leader- Especialista IT

Sexo: F

Edad: 37

- 1. ¿De qué manera evalúa la empresa, el desempeño de sus empleados? En caso que exista un proceso interno, trate de describirlo en detalle.**

La evaluación de uno consiste en que te definen un conjunto de metas, de objetivos de tres tipos, objetivos del área de trabajo, objetivos a nivel de aprendizaje, y luego tienes que cumplir unas metas a nivel de la compañía, que tienen que ver con ingresos, utilidades de la empresa, entonces son los tres aspectos que te evalúan, siendo el tercero el que se cumplan las métricas de la unidad de negocios que depende del proyecto al que te han asignado. Esto es una vez por año. A mitad de año, te hacen un feedback de cómo vas. Los gerentes en ambos casos, son los que evalúan, es decir, a mitad de año y a final de año también. Los objetivos los define el gerente.

- 2. Al momento de retener talentos o personal clave, ¿qué medidas toma la empresa para dicho fin o cuáles son las prácticas de retención?**

Generalmente están asociados a temas económicos, si tú estás ganando 1000 dólares por ejemplo, te pueden hacer una oferta de hasta 2000 dólares, solo para la gente clave. No ocurre en todos los casos. En algunos casos, te pueden ofrecer un crecimiento profesional, nuevas asignaciones. Pero no es lo más común.

- 3. Considera usted que en la empresa, importa más: A) retener el personal altamente capacitado; o B) aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la empresa, independientemente del tiempo que duren en la misma. Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.**

La opción A, les interesa más retener el talento, porque piensan en el negocio, porque conocen las oportunidades de negocio, conocen eso de los clientes, ellos serán los arquitectos de esos nuevos negocios y cómo enfocarlos. Entonces quieren retener estos talentos de quienes dependen los negocios, que se concreten los negocios.

- 4. ¿De qué manera miden en la empresa, el aporte financiero a la rentabilidad, de los altos rendimientos del personal? Se ruega mencionar todas aquellas medidas o indicadores y técnicas utilizadas en la empresa, para medir el rendimiento del personal y cómo contribuyen al crecimiento financiero de la empresa.**

No formamos parte de la operación financiera, los especialistas IT, pero si impactamos con nuestros objetivos y en los costos, se reducen los costos, por ejemplo, si tardamos menos en la entrega de un servicio. Nuestra labor contribuye de manera indirecta.

- 5. Si usted regresara a trabajar a la empresa en la que está actualmente, ¿cuáles serían las condiciones laborales que priorizaría para regresar a trabajar en esta empresa y por qué?**

De pronto me iría, pero al regresar estaría buscando una gerencia, un nivel de especialización con mayores ingresos y otro nivel de profesionalización, no sería tan técnico sino algo más como de asesoría, arquitectura o como le dije antes, gerencial.

- 6. ¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?**

Pues los aspectos más técnicos, en primera instancia, y ahora que estamos observando, son necesarios los aspectos de innovación, con igualdad de importancia.

- 7. Según su respuesta a la pregunta anterior, ¿considera usted que esos aspectos del perfil laboral están alineados con la estrategia de negocio de la empresa? Por favor desarrolle su respuesta.**

Actualmente sí y definitivamente que sí, estamos cambiando el tema de servicios y nos estamos involucrando en enfoques diversos como en cloud computing (servicio en la nube),

security, en función de la innovación y aplicar procesos en el día a día, y de cómo me afecta como consumidor, en mi día a día, pues en eso estamos ahora.

8. En base a la observación de su ámbito de trabajo, ¿qué expectativa tienen los líderes del área sobre el desempeño de su personal?

Lo que debería importar... antes era la satisfacción del cliente, pero hoy en día, deberían estar pensando en cómo yo, como proveedor de servicios, me voy a integrar a su negocio y pueda poner esas ideas innovadoras y cómo el producto nuevo, puede generar valor dentro de la organización, y ser partner de valor y no solo de expectativas. Cómo se puede llegar a mejorar los procesos de negocios de los clientes.

9. ¿De qué manera evalúan en su empresa, el grado de compromiso con el negocio del personal contratado? Si se administran encuestas de clima o se trabaja sobre el grado de motivación de los empleados, por favor mencione y describa esas prácticas.

No hay herramientas en ese sentido, sino que eso se ve en los momentos de verdad, momentos de crisis, si necesito de un especialista técnico para que me atiendan un sistema caído, y cuando digo momento de verdad, me refiero a una situación difícil, en la que uno diga que sí, pues que los voy a apoyar de aquí en adelante y no poner excusas de que no puedo ahora, y no ir solo a calentar puestos. No hay realmente una herramienta que nos ayude a decir el nivel de compromiso y diferenciar entre las distintas personas del área, o determinar si alguien tiene mayor nivel de compromiso que otro. Pero eso sí se mide, aunque indirectamente, la cantidad de horas dedicadas al proyecto, por ejemplo. Sin embargo, yo creo que es más un indicador financiero que de compromiso.

10. Cuando el personal clave se va de la empresa, ¿cómo se mide en la empresa el impacto económico de la fuga de talentos?

No la mide. Sé de un tercero clave en la empresa, que se fue y sé que la acción que se tomó fue tratar de cubrir esa vacante, con otra persona formándola prácticamente desde cero. Pero es más costoso formarlo, así tenga un mínimo de experiencia, implica un tiempo de formación en tiempos de procesos y de objetivos, que es más costoso. Entonces yo creo que se trata de evitar que se vayan.

11. ¿De qué manera evitaría usted la fuga de talentos o personal clave?

Colocaría un esquema de logros, dos esquemas haría, un esquema de recompensas, entendiendo que pueden ser capacitaciones y otro esquema de temas económicos, asociados a su salario y bonificaciones, y uno tercero con formas varias de reconocimiento.

12. En relación a los procesos internos del área en la que usted trabaja, ¿qué importancia le otorgan los managers a la estandarización de procesos optimizados?

Es muy relevante, en el sentido que se debe tener un control sobre cada proceso y una evidencia de todo lo que se controla.

13. ¿Cree usted que los managers hacen más foco en el valor agregado de su personal o en la mejora continua de los procesos internos? Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

Un 50 y un 50, es importante la mejora de procesos, pero en el afán por conseguir el objetivo que es impactar en los costos. Aunque esas mejoras son relevantes en la operación, lo que se gana en el tiempo, se pierde a la larga, cuando no hay una continuidad en el tiempo. Respecto a la gente, como es un área técnica y es importante en relación a los servicios de la región el conocimiento técnico, ocurre sin embargo que conseguir la autorización para que la empresa te financie un curso de capacitación, es muy limitado el cupo en cuanto a la autorización de un curso, que puede demorar dos o 3 meses y pues cuando lo necesitas, se pierde una oportunidad de estar en un proyecto, por no haber recibido ese curso en tiempo y forma, y haber esperado tanto a que te lo autoricen tus jefes.

14. La cultura general de la empresa, ¿hace más foco en la mejora de los procesos internos o en el desarrollo de su personal? Por favor, desarrolle su respuesta.

En el desarrollo del personal, esa es una filosofía que la empresa tiene en general.

15. ¿Cómo mide la empresa el impacto económico de la optimización de procesos internos?

Por los costos, su reducción. Son los únicos indicadores que se tienen en cuenta en ese sentido.

16. ¿La imagen de la empresa se destaca más por la calidad de su gente o por su forma de llevar a cabo los negocios? Por favor, desarrolle su respuesta.

Yo diría que por ambas, porque si yo voy y ofrezco un servicio, ya por imagen de la empresa, el cliente confía y es porque le da confianza a los clientes, por ser una empresa productora del software y la única que puede dar ese servicio, y por la calidad de la gente.

17. ¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa?

Para la empresa es importante que no se vaya la gente clave de la empresa, por eso nos piden que nos desarrollemos después de la carrera profesional, dentro de la empresa.

18. Los empleados en su empresa, ¿priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?

La gente es competitiva y priorizan más su desarrollo individual.

19. ¿Considera usted que el área de Recursos Humanos está alineada a la estrategia general de negocios? Por favor, explique en qué se acerca a la estrategia de negocios y en qué se aleja de la misma.

En principio sí, ellos promueven mucho el tema de desarrollo, no se meten tanto en lo técnico porque no lo son, pero promueven espacios para que se desarrollen el personal técnico, y el cumplimiento de metas asociado a la productividad, esos programas que ellos sacan están impactados negativamente, porque los técnicos no van, porque no tienen el tiempo en su trabajo, no hay mucha asistencia y no llegan a incluir en esos programas, a toda la población técnica.

20. En líneas generales, la empresa en la que usted trabaja prioriza más:

- A) Mejorar nuestra gente, para mejorar nuestro negocio;**
- B) Mejorar nuestros procesos, para mejorar nuestro negocio.**

Opción A, primero las personas y es una filosofía que viene trabajando la empresa, desde hace dos gerencias atrás.

Muchas gracias por su atención.

Observaciones: Entrevista 6.

La entrevistada se mostró muy cordial en el trato, tanto en el contacto telefónico previo a la entrevista, como durante la misma. La entrevista transcurrió en un café que estaba cerca de su lugar de trabajo, durante el horario de su almuerzo. Las únicas interrupciones se debieron al servicio del lugar, pero no significaron un inconveniente para realizar las preguntas.

Ella estaba formalmente vestida y muy perfumada, sonriente y bien dispuesta para realizar la entrevista. Me colaboró con las personas a entrevistar, ya que me presentó a un compañero de su trabajo que accedió a realizar la entrevista, también en el bar.

Ambas entrevistas transcurrieron en un clima cordial y amable. Les agradecí a ambos y por suerte, no nos demoramos demasiado tiempo en realizar ambas entrevistas.

Entrevista 7

Encuesta de investigación, para la Tesis Final: *“¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”*

Autora: Lic. Victoria Massaro

Tutor de Tesis: Dr. Guillermo Tricoci.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Maestría en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

Por favor, se ruega contestar las preguntas con el mayor detalle posible, brindando ejemplos si es necesario. La presente encuesta se compone de 20 preguntas de investigación, es anónima y está confeccionada para analizar las respuestas en una Tesis Final de investigación correspondiente al área de Recursos Humanos.

Cargo o puesto de la persona encuestada: Técnico, área de Sistemas Informáticos.

Sexo: M

Edad: 32

- 1. ¿De qué manera evalúa la empresa, el desempeño de sus empleados? En caso que exista un proceso interno, trate de describirlo en detalle.**

Existe un proceso de evaluación anual, en la que el gerente del área, fija los objetivos a cada empleado, en base a indicadores de gestión y de negocios. A fin de año, el empleado se reúne con líder y discuten sobre los objetivos que fueron alcanzados y los que no y por qué. No siempre hay una devolución o feedback de los resultados, sino que te otorgan directamente una calificación por tu desempeño. Los objetivos tampoco se pueden negociar, ni en alcance ni en complejidad, tampoco en los plazos.

- 2. Al momento de retener talentos o personal clave, ¿qué medidas toma la empresa para dicho fin o cuáles son las prácticas de retención?**

Pues tratan de igualar el sueldo con el que le ofrecieron al empleado, en el nuevo trabajo, en otra empresa.

- 3. Considera usted que en la empresa, importa más: A) retener el personal altamente capacitado; o B) aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la empresa, independientemente del tiempo que duren en la misma. Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.**

Elijo la Opción B, ya que se le explota al máximo las capacidades que posee el empleado enfocado al fin que posee la empresa, es decir, teniendo un recurso valioso y bien asignado hará que la empresa no pierda el negocio y así, pueda ampliar sus horizontes.

- 4. ¿De qué manera miden en la empresa, el aporte financiero a la rentabilidad, de los altos rendimientos del personal? Se ruega mencionar todas aquellas medidas o indicadores y técnicas utilizadas en la empresa, para medir el rendimiento del personal y cómo contribuyen al crecimiento financiero de la empresa.**

En la empresa en la que trabajo, no tienen en cuenta esto ya que hay una mala administración del personal.

- 5. Si usted regresara a trabajar a la empresa en la que está actualmente, ¿cuáles serían las condiciones laborales que priorizaría para regresar a trabajar en esta empresa y por qué?**

Mis prioridades serían las siguientes:

- 1-Mayor sueldo, mínimo un 20%
- 2-Trabajo remoto, ya que es muy cómodo trabajar desde la casa
- 3-No hacer guardias, ya que trabajar fuera del horario laboral empeora la vida personal.
- 4-Capacitaciones, para poder estar capacitado con las nuevas tecnologías y metodologías

- 6. ¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?**

Que sea responsable, predisposto, proactivo, con ganas de aprender y enseñar, compañero, y que pueda trabajar en equipo.

- 7. Según su respuesta a la pregunta anterior, ¿considera usted que esos aspectos del perfil laboral están alineados con la estrategia de negocio de la empresa? Por favor desarrolle su respuesta.**

No, porque la mayoría de los empleados en la empresa que trabajo entran por contactos.

- 8. En base a la observación de su ámbito de trabajo, ¿qué expectativa tienen los líderes del área sobre el desempeño de su personal?**

Principalmente que su personal cumpla con los proyectos que se le han asignado en tiempo y forma, además que cumplan con el objetivo del buen soporte que hay día a día, a los clientes.

9. ¿De qué manera evalúan en su empresa, el grado de compromiso con el negocio del personal contratado? Si se administran encuestas de clima o se trabaja sobre el grado de motivación de los empleados, por favor mencione y describa esas prácticas.

No hay ningún tipo de evaluación del grado de compromiso.

10. Cuando el personal clave se va de la empresa, ¿cómo se mide en la empresa el impacto económico de la fuga de talentos?

No lo miden, básicamente tratan a todos los empleados por igual, como si fuesen un recurso más.

11. ¿De qué manera evitaría usted la fuga de talentos o personal clave?

Haciendo un seguimiento por lo menos mensual de cómo se siente el empleado, ver sus necesidades, sus problemas. Proponerle un plan de crecimiento y capacitación para que se siga desarrollando en la empresa.

12. En relación a los procesos internos del área en la que usted trabaja, ¿qué importancia le otorgan los managers a la estandarización de procesos optimizados?

Lamentablemente muy poco, solo se enfocan a que los procesos terminen bien.

13. ¿Cree usted que los managers hacen más foco en el valor agregado de su personal o en la mejora continua de los procesos internos? Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

En realidad, ninguna de las dos opciones, pero si hay que elegir alguna, elijo la de los procesos internos pero en forma mínima, ya que como respondí en la pregunta anterior, sólo se enfocan en que esos procesos se cumplan, pero no en el cómo se llevan a cabo.

14. La cultura general de la empresa, ¿hace más foco en la mejora de los procesos internos o en el desarrollo de su personal? Por favor, desarrolle su respuesta.

Según la cultura, en los procesos internos, ya que al tener varios sectores y un personal capacitado, hacen que le pongan más foco a esto.

15. ¿Cómo mide la empresa el impacto económico de la optimización de procesos internos?

Con el cierre mensual del negocio, comparando pérdidas y gastos, en comparación con las ganancias.

16. ¿La imagen de la empresa se destaca más por la calidad de su gente o por su forma de llevar a cabo los negocios? Por favor, desarrolle su respuesta.

Por la calidad de su gente, ya que es una empresa en donde su usuario final son las personas.

17. ¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa?

Es más importante que elijan trabajar en la misma empresa, ya que esto habla bien de la misma.

18. Los empleados en su empresa, ¿priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?

Priorizan más el desempeño individual ya que hay poco compañerismo, cada uno trabaja en su propia isla.

19. ¿Considera usted que el área de Recursos Humanos está alineada a la estrategia general de negocios? Por favor, explique en qué se acerca a la estrategia de negocios y en qué se aleja de la misma.

Sí, básicamente se podría decir que está alineada, debido a que la misión de la empresa tiene que ver con el bienestar de las personas, por lo tanto hay mucha interacción con el usuario final.

20. En líneas generales, la empresa en la que usted trabaja prioriza más:

A) Mejorar nuestra gente, para mejorar nuestro negocio;

B) Mejorar nuestros procesos, para mejorar nuestro negocio.

La opción "B" ya que al ser una empresa con muchos sectores, los procesos con los que se trabajan son elevados, y si no hay una buena priorización de los mismos no se cumplirían en tiempo y forma los objetivos principales de la empresa.

Muchas gracias por su atención.

Observaciones: Entrevista 7.

El entrevistado fue contactado rápidamente por teléfono, y pudimos coordinar la entrevista para el día siguiente, sin mayores inconvenientes.

Sus respuestas fueron en su mayoría algo breves, con lo que terminé la entrevista en menor tiempo que otras. No parecía tener mucha información, y se debe a que no tenía muchos años trabajando dentro de la compañía. Sin embargo, fue bastante preciso y se mostró dispuesto y cordial, durante todo el transcurso de la entrevista.

Su aspecto era formal y prolijo. La entrevista transcurrió en su ámbito de trabajo, con lo que pude observar que el ambiente físico era muy agradable, muy luminosas las oficinas, aunque los escritorios eran un poco pequeños.

La entrevista transcurrió sin mayores inconvenientes, y no había mucho ruido, con lo cual pude efectuar las preguntas sin problemas.

Se despidió muy cordial.

Entrevista 8

Encuesta de investigación, para la Tesis Final: *“¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”*

Autora: Lic. Victoria Massaro

Tutor de Tesis: Dr. Guillermo Tricoci.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Maestría en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

Por favor, se ruega contestar las preguntas con el mayor detalle posible, brindando ejemplos si es necesario. La presente encuesta se compone de 20 preguntas de investigación, es anónima y está confeccionada para analizar las respuestas en una Tesis Final de investigación correspondiente al área de Recursos Humanos.

Cargo o puesto de la persona encuestada: Ventas. Project Executive.

Sexo: M

Edad: 42

Como punto de partida tengo que decir que IBM es una empresa tan grande y con prácticas tan diversas, que sólo puedo hablar del área a la que pertenezco, puesto que a pesar de haber miriadas de procesos, la implementación de los mismos depende mucho de cada área gerencial. En algunas se adhieren a los procesos minuciosamente, otros muestran flexibilidad y en otras ocasiones, sobresale el compañerismo (aclara el entrevistado).

1- ¿De qué manera evalúa la empresa, el desempeño de sus empleados? En caso que exista un proceso interno, trate de describirlo en detalle.

Por proceso hay una evaluación anual donde se miden los objetivos “acordados” a principio de año vs lo logrado. No siempre hay una devolución y no siempre los objetivos se negocian, sino que se imponen. Aun así siempre se da la calificación. Formalmente los mejores talentos y los menos talentosos, son evaluados con otros gerentes que tienen relación con el empleado en cuestión.

2- Al momento de retener talentos o personal clave, ¿qué medidas toma la empresa para dicho fin o cuáles son las prácticas de retención?

Si bien existe un proceso de identificación y evaluación de personal clave, el mismo no siempre está de acuerdo a las expectativas o requerimientos del mercado o de las expectativas de los líderes. La evaluación anual identifica los mejores talentos, pero no necesariamente toma acciones determinantes para retenerlos. Existen planes de retención, que pueden ser disparados por el gerente o requeridos por el empleado como parte de un plan de retención. Existen aumentos fuera de los procesos que permiten mejorar de manera súbita el sueldo, pero son excepciones y no siempre dan el resultado esperado.

3- Considera usted que en la empresa, importa más: A) retener el personal altamente capacitado; o B) aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la empresa, independientemente del tiempo que duren en la misma. Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

Es un equilibrio que se desarrolla día a día, si los explotan a los recursos, los mismos se pierden y no por una cuestión de remuneración, sino por un work-life balance. De manera que se ponen a los recursos más capacitados con los desafíos que se requieren, y hay un esfuerzo por retenerlos.

4- ¿De qué manera miden en la empresa, el aporte financiero a la rentabilidad, de los altos rendimientos del personal? Se ruega mencionar todas aquellas medidas o indicadores y técnicas utilizadas en la empresa, para medir el rendimiento del personal y cómo contribuyen al crecimiento financiero de la empresa.

Se mide indirectamente a través de las encuestas de satisfacción de los clientes, el Gross Profit y revenue de las cuentas asignadas (variación o bruto) y el compliance ante auditorías.

5- Si usted regresara a trabajar a la empresa en la que está actualmente, ¿cuáles serían las condiciones laborales que priorizaría para regresar a trabajar en esta empresa y por qué?

No cambiaría mis condiciones de manera significativa, pero viendo los factores a considerar, lo más adecuado sería, ajustar la remuneración base.

6- ¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?

Liderazgo e integridad, es lo que no hay en el mercado y lo que hace falta en todas las empresas.

7- Según su respuesta a la pregunta anterior, ¿considera usted que esos aspectos del perfil laboral están alineados con la estrategia de negocio de la empresa? Por favor desarrolle su respuesta.

No, la empresa no tiene estrategia coherente con lo que los perfiles necesitan. Pienso que toda empresa necesita integridad y liderazgo.

8- En base a la observación de su ámbito de trabajo, ¿qué expectativa tienen los líderes del área sobre el desempeño de su personal?

Que resuelvan los problemas y avancen en sus objetivos sin tener que intervenir personalmente.

9- ¿De qué manera evalúan en su empresa, el grado de compromiso con el negocio del personal contratado? Si se administran encuestas de clima o se trabaja sobre el grado de motivación de los empleados, por favor mencione y describa esas prácticas.

Observación directa, no hay mediciones formales.

10- Cuando el personal clave se va de la empresa, ¿cómo se mide en la empresa el impacto económico de la fuga de talentos?

No se mide, en realidad.

11- ¿De qué manera evitaría usted la fuga de talentos o personal clave?

Remuneraciones, descuentos varios (beneficios), y el seguimiento del personal.

12- En relación a los procesos internos del área en la que usted trabaja, ¿qué importancia le otorgan los managers a la estandarización de procesos optimizados?

Mucha importancia, dado que se asume que es lo que permite ahorro de costos y mejoras.

13- ¿Cree usted que los managers hacen más foco en el valor agregado de su personal o en la mejora continua de los procesos internos? Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

En el área en particular, se lo ve como más importante, el valor del personal, más que la mejora de procesos. Como empresa se hace foco en procesos, pero en la ventas cuenta más el aporte personal y de relaciones, que la mejora de procesos, aunque el mismo no se deje de lado.

14- La cultura general de la empresa, ¿hace más foco en la mejora de los procesos internos o en el desarrollo de su personal? Por favor, desarrolle su respuesta.

Mejora de procesos, el presupuesto de desarrollo es cada año menor, cursos virtuales en lugar de presenciales, por ejemplo, tratan de evitar que se inviertan demasiadas horas-hombre.

15- ¿Cómo mide la empresa el impacto económico de la optimización de procesos internos?

Solo en el caso que ahorre HC's (horas-hombre)

16- ¿La imagen de la empresa se destaca más por la calidad de su gente o por su forma de llevar a cabo los negocios? Por favor, desarrolle su respuesta.

Por los procesos.

17- ¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa?

Sin duda es que no se vayan de la misma.

18- Los empleados en su empresa, ¿priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?

Mi área de trabajo requiere un gran trabajo en equipo, de otra manera es un fracaso.

19- ¿Considera usted que el área de Recursos Humanos está alineada a la estrategia general de negocios? Por favor, expliqué en qué se acerca a la estrategia de negocios y en qué se aleja de la misma.

El área de RR.HH no parece tener ninguna relación con las necesidades de la empresa y es ajena a la estrategia y a los empleados.

20- En líneas generales, la empresa en la que usted trabaja prioriza más:

A) Mejorar nuestra gente, para mejorar nuestro negocio;

B) Mejorar nuestros procesos, para mejorar nuestro negocio.

Sin Duda la opción B, lo que no quiere decir que descuide la opción A.

Muchas gracias por su atención.

Observaciones: Entrevista 8.

Pude contactar a esta persona telefónicamente, luego de tres intentos. Fue recomendado por otro entrevistado, que también me había sido un poco difícil de contactar para coordinar la entrevista, porque ambos entrevistados tenían muchas reuniones programadas en la misma semana y no podían acceder a realizar la entrevista, a pesar que ellos mismo se habían comprometidos. Lo cual entendí pero tuve insistir hasta que finalmente pactamos la entrevista en su ámbito de trabajo, durante el horario del almuerzo.

Su aspecto era muy formal, prolijo, de traje, y su trato era cordial aunque distante.

Su oficina era bastante grande, aunque no era para él solamente, sino que había todo un equipo de trabajo con él. Había un poco de ruido en la sala en la que estábamos, pero la entrevista transcurrió sin inconvenientes.

Se despidió muy cordial y sonriente.

Entrevista 9

Encuesta de investigación, para la Tesis Final: *“¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”*

Autora: Lic. Victoria Massaro

Tutor de Tesis: Dr. Guillermo Tricoci.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Maestría en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

Por favor, se ruega contestar las preguntas con el mayor detalle posible, brindando ejemplos si es necesario. La presente encuesta se compone de 20 preguntas de investigación, es anónima y está confeccionada para analizar las respuestas en una Tesis Final de investigación correspondiente al área de Recursos Humanos.

Cargo o puesto de la persona encuestada: Gerente IT

Sexo: M

Edad: 43

- 1. ¿De qué manera evalúa la empresa, el desempeño de sus empleados? En caso que exista un proceso interno, trate de describirlo en detalle.**

Existen coordinadores por proyecto o cliente que administran los recursos y los evalúan. No existe un plan de carrera como tal en la empresa, pero la empresa cubre los gastos de capacitaciones y certificaciones y por ello cada persona posee un plan de capacitaciones y una serie de exámenes a cumplir durante el año.

- 2. Al momento de retener talentos o personal clave, ¿qué medidas toma la empresa para dicho fin o cuáles son las prácticas de retención?**

Primero se considera el factor económico y se trata de darle beneficios con flexibilidad horaria al empleado.

- 3. Considera usted que en la empresa, importa más: A) retener el personal altamente capacitado; o B) aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la**

empresa, independientemente del tiempo que duren en la misma. Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

La opción A, ya que el valor agregado que les brindamos a nuestros clientes se basa en los talentos de los recursos que posee la empresa.

- 4. ¿De qué manera miden en la empresa, el aporte financiero a la rentabilidad, de los altos rendimientos del personal? Se ruega mencionar todas aquellas medidas o indicadores y técnicas utilizadas en la empresa, para medir el rendimiento del personal y cómo contribuyen al crecimiento financiero de la empresa.**

Tenemos métricas y cuotas a cumplir de manera cuatrimestral financieras. Y también medimos la satisfacción del cliente ya que esto genera nuevos negocios.

- 5. Si usted regresara a trabajar a la empresa en la que está actualmente, ¿cuáles serían las condiciones laborales que priorizaría para regresar a trabajar en esta empresa y por qué?**

Pues, yo creo que el factor determinante es el económico.

- 6. ¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?**

Nivel de conocimiento, sus habilidades para mantener buenas relaciones con los clientes y las referencias que este tenga.

- 7. Según su respuesta a la pregunta anterior, ¿considera usted que esos aspectos del perfil laboral están alineados con la estrategia de negocio de la empresa? Por favor desarrolle su respuesta.**

Sí, ya que es la base para conservar a nuestros clientes y captar otros nuevos, la empresa se basa en el talento humano que la conforma.

- 8. En base a su observación de su ámbito de trabajo, ¿qué expectativa tienen los líderes del área sobre el desempeño de su personal?**

Poder dar el servicio que necesitan nuestros clientes y mantener su fidelidad.

- 9. ¿De qué manera evalúan en su empresa, el grado de compromiso con el negocio del personal contratado? Si se administran encuestas de clima o se trabaja sobre el grado de motivación de los empleados, por favor mencione y describa esas prácticas.**

Se tienen reuniones periódicas con los distintos grupos para que nos indiquen el estado de actividades y clientes.

- 10. Cuando el personal clave se va de la empresa, ¿cómo se mide en la empresa el impacto económico de la fuga de talentos?**

Depende del área del cual decida irse, por lo general los empleados con salarios más bajos que coinciden con tareas de menor responsabilidad, son los que más rotan, pero tienen menor impacto en los clientes y pasan desapercibidos. Cuando se va un recurso clave es donde tenemos serios problemas porque los clientes están relacionados y dependen de estos recursos que son muy difíciles de reemplazar.

11. ¿De qué manera evitaría usted la fuga de talentos o personal clave?

Mantener el foco y conocer el nivel de satisfacción de los talentos clave, conocer el valor de mercado (nadie se va por una pequeña diferencia salarial a otra empresa).

12. En relación a los procesos internos del área en la que usted trabaja, ¿qué importancia le otorgan los managers a la estandarización de procesos optimizados?

Son muy importantes, ya que se reduce el re trabajo y eso conlleva a una mejor utilización de los recursos.

13. ¿Cree usted que los managers hacen más foco en el valor agregado de su personal o en la mejora continua de los procesos internos? Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

El valor agregado de nuestro personal, que es nuestro valor diferenciador para los clientes.

14. La cultura general de la empresa, ¿hace más foco en la mejora de los procesos internos o en el desarrollo de su personal? Por favor, desarrolle su respuesta.

En el desarrollo de nuestro personal, ya que somos una empresa de servicios y la clave está en nuestros recursos.

15. ¿Cómo mide la empresa el impacto económico de la optimización de procesos internos?

No lo medimos formalmente, pero digamos que estamos en mejora continua, todo lo que vemos que se puede mejorar pues lo hacemos.

16. ¿La imagen de la empresa se destaca más por la calidad de su gente o por su forma de llevar a cabo los negocios? Por favor, desarrolle su respuesta.

Por la gente, como menciono en las preguntas anteriores.

17. ¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa?

Lo clave es que no se vayan, impacta en nuestros clientes y es mucho más costoso reemplazarlos que hacer que vuelvan.

18. Los empleados en su empresa, ¿priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?

Depende de la función pero en un 90% el trabajo es en equipo.

19. ¿Considera usted que el área de Recursos Humanos está alineada a la estrategia general de negocios? Por favor, explique en qué se acerca a la estrategia de negocios y en qué se aleja de la misma.

No poseemos un área de RRHH formal, más allá del sector administrativo del personal; tenemos gente que cubre el resto de las funciones de recursos humanos.

20. En líneas generales, la empresa en la que usted trabaja prioriza más:

- A) Mejorar nuestra gente, para mejorar nuestro negocio;**
- B) Mejorar nuestros procesos, para mejorar nuestro negocio.**

La opción A, ya que es lo que más nos interesa como empresa.

Muchas gracias por su atención.

Observaciones: Entrevista 9.

El entrevistado es un conocido de mi familia, con lo cual me fue fácil contactarlo telefónicamente y coordinar la entrevista. Aunque disponía de poco tiempo, la entrevista transcurrió normalmente y sin mayores inconvenientes. Duró 25 minutos aproximadamente.

Su aspecto es siempre muy formal, prolijo, y su trato es cordial, siempre sonriente.

La entrevista se desarrolló en su ámbito de trabajo. Su oficina es grande y luminosa, muy prolija y ordenada. Había poco de ruido en su oficina y en los pasillos, aunque había gente que iba y venía, y a veces había interrupciones por consultas de trabajo. Sin embargo, la entrevista transcurrió sin inconvenientes.

Se despidió muy cordial, sonriente y me colaboró con otras personas más que podían acceder a la entrevista.

Entrevista 10

Encuesta de investigación, para la Tesis Final: *“¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”*

Autora: Lic. Victoria Massaro

Tutor de Tesis: Dr. Guillermo Tricoci.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Maestría en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

Por favor, se ruega contestar las preguntas con el mayor detalle posible, brindando ejemplos si es necesario. La presente encuesta se compone de 20 preguntas de investigación, es anónima y está confeccionada para analizar las respuestas en una Tesis Final de investigación correspondiente al área de Recursos Humanos.

Cargo o puesto de la persona encuestada: Gerente de 2° Línea.

Sexo: M

Edad: 41

1- ¿De qué manera evalúa la empresa, el desempeño de sus empleados? En caso que exista un proceso interno, trate de describirlo en detalle.

Cada año los empleados definimos nuestros objetivos de negocio en una herramienta de evaluación de desempeño. Dichos objetivos se corresponden con la unidad de negocio a la que pertenece el empleado y con los objetivos personales en relación a la posición/responsabilidad que ocupa. A mitad de año hay una evaluación parcial que al mismo tiempo permite redefinir los objetivos, si acaso hubo algún cambio en la posición y/o proyecto en que se participa. Al final del año se evalúan los resultados con cada objetivo y como resultado cada empleado obtiene una calificación en un rango de 1 a 3, de forma descendente a medida que la performance es peor.

2- Al momento de retener talentos o personal clave, ¿qué medidas toma la empresa para dicho fin o cuáles son las prácticas de retención?

En general estas medidas son exclusivamente económicas, cambiando la categoría del empleado o con algún incremento salarial por fuera del ciclo programado.

- 3- Considera usted que en la empresa, importa más: A) retener el personal altamente capacitado; o B) aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la empresa, independientemente del tiempo que duren en la misma. Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.**

La opción B, ya que el foco está puesto en el negocio y los recursos pueden ser reemplazados, sin temor de perder el personal altamente capacitado por y para la misma empresa.

- 4- ¿De qué manera miden en la empresa, el aporte financiero a la rentabilidad, de los altos rendimientos del personal? Se ruega mencionar todas aquellas medidas o indicadores y técnicas utilizadas en la empresa, para medir el rendimiento del personal y cómo contribuyen al crecimiento financiero de la empresa.**

Se miden económicamente a partir de los contratos que son firmados y el monto que le corresponda, o bien a partir de las eficiencias que se pueden lograr disminuyendo horas para determinadas tareas a través de la mejora de procesos o automatización.

- 5- Si usted regresara a trabajar a la empresa en la que está actualmente, ¿cuáles serían las condiciones laborales que priorizaría para regresar a trabajar en esta empresa y por qué?**

Cambiaría mi remuneración y la forma de actualización salarial anual. Al ser una empresa de IT no hay forma de aumentar los salarios como en una entidad bancaria y por lo tanto, los colaboradores están al margen de la negociación, por lo tanto la mayoría de las veces no negocian y se van.

- 6- ¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?**

Conocimiento técnico, autogestión, foco en resultados.

- 7- Según su respuesta a la pregunta anterior, ¿considera usted que esos aspectos del perfil laboral están alineados con la estrategia de negocio de la empresa? Por favor desarrolle su respuesta.**

Sí, pues todo el foco está supuestamente orientado a los resultados y las mejoras que se puedan hacer a nuestros clientes.

- 8- En base a la observación de su ámbito de trabajo, ¿qué expectativa tienen los líderes del área sobre el desempeño de su personal?**

Tienen una alta expectativa. Desde mi punto de vista, creo que están enfocados en determinados resultados del personal que tienen en sus equipos relacionados a su unidad de negocio y a su área de conocimiento.

- 9- ¿De qué manera evalúan en su empresa, el grado de compromiso con el negocio del personal contratado? Si se administran encuestas de clima o se trabaja sobre el grado de motivación de los empleados, por favor mencione y describa esas prácticas.**

No se realiza ningún tipo de encuesta. La empresa asume con total prudencia las respuestas negativas y desmotivantes que muchos de sus empleados pueden tener.

10- Cuando el personal clave se va de la empresa, ¿cómo se mide en la empresa el impacto económico de la fuga de talentos?

No conozco métricas sobre la fuga de talentos. Creo que directa o indirectamente impacta en la calidad del servicio y las penalidades que existan contractualmente a partir de allí.

11- ¿De qué manera evitaría usted la fuga de talentos o personal clave?

Principalmente atacaría la falta de motivación para aquellas personas que llevan muchos años en la compañía y mismo que sea personal clave arrastra un cansancio lógico. Por otro lado, haría seguimiento de las personas talentosas y su involucramiento en proyectos que sean un verdadero desafío para ellas, alineados con un objetivo importante para la estrategia de la compañía.

12- En relación a los procesos internos del área en la que usted trabaja, ¿qué importancia le otorgan los managers a la estandarización de procesos optimizados?

Muchísima. Es el punto principal para todos los proyectos que realizamos, tanto para evitar el trabajo extra por customización (adaptación de la aplicación a las necesidades del cliente), como para tener una misma oferta para todos nuestros clientes.

13- ¿Cree usted que los managers hacen más foco en el valor agregado de su personal o en la mejora continua de los procesos internos? Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

Creo que se apunta a las dos cosas, pero desde distintos caminos: la compañía trabaja constantemente en mejorar sus procesos, pero cada manager se enfoca en el valor agregado que cada miembro de su equipo puede brindar.

14- La cultura general de la empresa, ¿hace más foco en la mejora de los procesos internos o en el desarrollo de su personal? Por favor, desarrolle su respuesta.

Nuevamente, creo que apunta a las dos cosas ya que está enfocada estratégicamente en la mejora de procesos, pero alienta y ayuda a sus empleados a capacitarse permanentemente, por ejemplo exigiendo un mínimo de 40 horas de educación por año, o una certificación para avanzar en la carrera.

15- ¿Cómo mide la empresa el impacto económico de la optimización de procesos internos?

Se mide el impacto económico a partir de las eficiencias en horas-hombre para aquellos procesos optimizados.

16- ¿La imagen de la empresa se destaca más por la calidad de su gente o por su forma de llevar a cabo los negocios? Por favor, desarrolle su respuesta.

Al ser una compañía de renombre internacional se apoya más en su nombre y tradición que en la calidad de su gente. Esto se refuerza por la imagen que tiene la marca vinculada a la infraestructura más que al servicio.

17- ¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa?

Definitivamente es más importante evitar que el personal clave se vaya, ya que se pierde un skill y un alto potencial, que está asociado a las necesidades de la empresa y su cultura organizacional.

18- Los empleados en su empresa, ¿priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?

Priorizan el óptimo desempeño individual.

19- ¿Considera usted que el área de Recursos Humanos está alineada a la estrategia general de negocios? Por favor, explique en qué se acerca a la estrategia de negocios y en qué se aleja de la misma.

Seguramente sí, en tanto no se esfuerza por retener a las personas de mayor skill y el recambio siempre reduce el costo y produce mayores ganancias.

20- En líneas generales, la empresa en la que usted trabaja prioriza más:

A) Mejorar nuestra gente, para mejorar nuestro negocio;

B) Mejorar nuestros procesos, para mejorar nuestro negocio.

La opción B. Mejorar nuestros procesos, para mejorar nuestro negocio.

Muchas gracias por su atención.

Observaciones: Entrevista 10.

Contacté a esta persona por intermedio de otro entrevistado, y gracias a eso, pude coordinar la entrevista sin mayores inconvenientes.

La entrevista duró más de 25 minutos, las preguntas no necesitaron de aclaraciones. El entrevistado se mostró siempre muy dispuesto a responder y se veía relajado en su sillón.

Su oficina era amplia, luminosa y cómoda, los muebles estaban llenos de fotos de su familia y amigos.

Su aspecto era formal y prolijo.

No había ruido ni interrupciones, de manera que pude hacerle las preguntas sin tener que repetirlas.

Bajaba el tono de voz cuando se refería al ambiente de trabajo y la falta de desarrollo en general, que parecía no querer ser obvio en sus afirmaciones, ya que había personal a su cargo que estaba relativamente cerca de su oficina.

Nos despedimos cordialmente.

Entrevista 11

Encuesta de investigación, para la Tesis Final: *“¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”*

Autora: Lic. Victoria Massaro

Tutor de Tesis: Dr. Guillermo Tricoci.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Maestría en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

Por favor, se ruega contestar las preguntas con el mayor detalle posible, brindando ejemplos si es necesario. La presente encuesta se compone de 20 preguntas de investigación, es anónima y está confeccionada para analizar las respuestas en una Tesis Final de investigación correspondiente al área de Recursos Humanos.

Cargo o puesto de la persona encuestada: Especialista IT

Sexo: M

Edad: 29

- 1. ¿De qué manera evalúa la empresa, el desempeño de sus empleados? En caso que exista un proceso interno, trate de describirlo en detalle.**

Básicamente uno tiene el PBC, que son objetivos que deben estar alineados con el gerente de uno y a fin de año se evalúa si uno cumplió estos objetivos y cómo y de acuerdo a eso uno puede tener una calificación entre 1 y 4 donde el 4 es el despedido.

- 2. Al momento de retener talentos o personal clave, ¿qué medidas toma la empresa para dicho fin o cuáles son las prácticas de retención?**

IBM es una empresa en la que la gente se quiere quedar, más allá de la calificación, si uno sirve y es útil tratan de darle el mejor aumento posible, lo que hace que un recurso se vaya o se quede es el factor económico, si es que consigue otro trabajo donde le pagan más.

- 3. Considera usted que en la empresa, importa más: A) retener el personal altamente capacitado; o B) aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la empresa, independientemente del tiempo que duren en la misma. Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.**

Yo creo que la opción B, por el tipo de servicio que le damos a nuestros clientes.

- 4. ¿De qué manera miden en la empresa, el aporte financiero a la rentabilidad, de los altos rendimientos del personal? Se ruega mencionar todas aquellas medidas o indicadores y técnicas utilizadas en la empresa, para medir el rendimiento del personal y cómo contribuyen al crecimiento financiero de la empresa.**

La verdad es que si hacemos nuestra labor de manera eficiente, se requieren menos recursos para dar servicio a un mayor número de clientes con lo cual la empresa gana. El indicador es que la empresa utilice menos recursos para hacer la labor de los que tiene presupuestados por contrato con el cliente.

- 5. Si usted regresara a trabajar a la empresa en la que está actualmente, ¿cuáles serían las condiciones laborales que priorizaría para regresar a trabajar en esta empresa y por qué?**

Mi salario en primer lugar, y por menos de un 25% no cambio de empresa.

- 6. ¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?**

Intentan seleccionar el mejor perfil (conocimientos técnicos, experiencia) con el presupuesto que tienen para la vacante.

- 7. Según su respuesta a la pregunta anterior, ¿considera usted que esos aspectos del perfil laboral están alineados con la estrategia de negocio de la empresa? Por favor desarrolle su respuesta.**

Sí, porque se busca dar el servicio con el menor costo posible, para la empresa somos un gasto necesario.

- 8. En base a la observación de su ámbito de trabajo, ¿qué expectativa tienen los líderes del área sobre el desempeño de su personal?**

Que podamos dar servicio a todos los clientes y que seamos lo suficientemente buenos para poder absorber la labor de 2.

- 9. ¿De qué manera evalúan en su empresa, el grado de compromiso con el negocio del personal contratado? Si se administran encuestas de clima o se trabaja sobre el grado de motivación de los empleados, por favor mencione y describa esas prácticas.**

Es básicamente lo que ve tu gerente de 1° línea, no hay contacto con gente de RR.HH, lamentablemente ni encuestas de clima laboral, ni nada similar. Es más, cuando teníamos dudas sobre un tema, en una oportunidad que yo recuerde, nos colocaron un call center en Costa Rica, no podemos siquiera tener respuesta a inquietudes como liquidaciones, beneficios ni cosas de esas.

10. Cuando el personal clave se va de la empresa, ¿cómo se mide en la empresa el impacto económico de la fuga de talentos?

A nivel empresa no existe esa medición, simplemente intentan reemplazar el recurso lo antes posible, pero a nivel operativo el que sufre el impacto es el sector porque decae la productividad.

11. ¿De qué manera evitaría usted la fuga de talentos o personal clave?

Con salarios acordes al mercado, solo se logra esto cuando uno se va y luego regresa, y pues, debiéramos contar con un Dto. De RR.HH con mayor presencia.

12. En relación a los procesos internos del área en la que usted trabaja, ¿qué importancia le otorgan los managers a la estandarización de procesos optimizados?

Para la empresa en la que trabajo, el tema prioritario es el cumplimiento de los procesos estandarizados, ya que se ve en que toda la información, esté perfectamente documentada y contar con manuales de procedimientos, respecto de los cuáles, los empleados no nos podemos alejar.

13. ¿Cree usted que los managers hacen más foco en el valor agregado de su personal o en la mejora continua de los procesos internos? Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

Los managers deben cumplir con los objetivos de negocio, por eso yo creo que a la larga, importan más los procesos de negocio y no se piensa tanto en quiénes los hacen, sino que lo que importa es lo que logren.

14. La cultura general de la empresa, ¿hace más foco en la mejora de los procesos internos o en el desarrollo de su personal? Por favor, desarrolle su respuesta.

En desarrollo de los procesos.

15. ¿Cómo mide la empresa el impacto económico de la optimización de procesos internos?

No sabría responderle.

16. ¿La imagen de la empresa se destaca más por la calidad de su gente o por su forma de llevar a cabo los negocios? Por favor, desarrolle su respuesta.

Por la forma de llevar a cabo los negocios.

17. ¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa?

Pues yo creo que por lo primero.

18. Los empleados en su empresa, ¿priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?

Lo primero. El ambiente aquí es súper competitivo.

19. ¿Considera usted que el área de Recursos Humanos está alineada a la estrategia general de negocios? Por favor, explique en qué se acerca a la estrategia de negocios y en qué se aleja de la misma.

Estoy completamente seguro de que no, solo están para cumplir con los procesos básicos que necesita la empresa.

20. En líneas generales, la empresa en la que usted trabaja prioriza más:

- A) Mejorar nuestra gente, para mejorar nuestro negocio;**
- B) Mejorar nuestros procesos, para mejorar nuestro negocio.**

Pues por lo dicho anteriormente, la tendencia en la empresa es hacia la opción B.

Muchas gracias por su atención.

Observaciones: Entrevista 11.

Contacté a esta persona por intermedio de otro entrevistado, y pude coordinar la entrevista sin mayores inconvenientes.

La entrevista duró menos de 25 minutos y las preguntas no necesitaron de aclaraciones.

El entrevistado no se mostró en general muy dispuesto a responder, por la brevedad de sus respuestas, a pesar de enfatizarle la necesidad de obtener mayor desarrollo en sus respuestas. Su aspecto era serio, formal, y su trato más bien distante.

Su escritorio era pequeño y desprolijo.

No había mucho ruido ni interrupciones, de manera que pude hacerle las preguntas sin tener que repetir las.

Nos despedimos cordialmente.

Entrevista 12

Encuesta de investigación, para la Tesis Final: “¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”

Autora: Lic. Victoria Massaro

Tutor de Tesis: Dr. Guillermo Tricoci.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Maestría en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

Por favor, se ruega contestar las preguntas con el mayor detalle posible, brindando ejemplos si es necesario. La presente encuesta se compone de 20 preguntas de investigación, es anónima y está confeccionada para analizar las respuestas en una Tesis Final de investigación correspondiente al área de Recursos Humanos.

Cargo o puesto de la persona encuestada: Coordinator Command Center

Sexo: M

Edad: 35

- 1. ¿De qué manera evalúa la empresa, el desempeño de sus empleados? En caso que exista un proceso interno, trate de describirlo en detalle.**

Lo que hay es un PBC (Personal Business Commitment), son compromisos globales predefinidos para el rol de cada uno y además uno debe colocar objetivos personales como capacitaciones certificaciones, etc. Estos compromisos se validan con el gerente de 1° línea y a veces, 2° línea y al final de año tiene la reunión con el gerente en donde ellos evaluarán el desempeño de uno y le comunican cómo le fue, es de 1 a 4. En donde 1 es la mejor calificación y 4 el equivalente pues al despido.

- 2. Al momento de retener talentos o personal clave, ¿qué medidas toma la empresa para dicho fin o cuáles son las prácticas de retención?**

Esta es una empresa que quiere conservar a la gente útil y valiosa pero RR.HH no da las herramientas para poder hacerlo, permite a los gerentes colocar calificaciones, premios o aumentos con muchas limitaciones que terminan siendo insuficientes en el sentido que la

gente pues espera más dedicación a su carrera, o quiere darse el tiempo de capacitarse y no le alcanza el tiempo, porque eso no se administra. También está pues el que no quiere crecer. De esos hay como en todas las empresas.

- 3. Considera usted que en la empresa, importa más: A) retener el personal altamente capacitado; o B) aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la empresa, independientemente del tiempo que duren en la misma. Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.**

La respuesta B como empresa, pero por otro lado, a nivel de sectores, yo creo que sería la A.

- 4. ¿De qué manera miden en la empresa, el aporte financiero a la rentabilidad, de los altos rendimientos del personal? Se ruega mencionar todas aquellas medidas o indicadores y técnicas utilizadas en la empresa, para medir el rendimiento del personal y cómo contribuyen al crecimiento financiero de la empresa.**

En verdad el empleado no puede ver ni enterarse qué rentabilidad genera con su productividad, eso aplicaría para las fábricas o empresas industriales, en el caso de IBM, si bien es productora de hardware, es una empresa sobre todo, de servicios y en mi sector que es servicios, hay metas que cumplir pero no se puede percibir a ciencia cierta, el beneficio económico o es muy difícil verlo en empresas de servicios. Yo creo que por eso.

- 5. Si usted regresara a trabajar a la empresa en la que está actualmente, ¿cuáles serían las condiciones laborales que priorizaría para regresar a trabajar en esta empresa y por qué?**

Básicamente sería mi pago, los informáticos nos hemos convertido en mercenarios y la única manera de lograr aumentos significativos de salario es rotando entre empresas.

- 6. ¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?**

Fundamentalmente la experiencia, el conocimiento de las tools a utilizar en el área y las referencias que tenga la persona de otros empleos. Eso se tiene en cuenta y bastante.

- 7. Según su respuesta a la pregunta anterior, ¿considera usted que esos aspectos del perfil laboral están alineados con la estrategia de negocio de la empresa? Por favor desarrolle su respuesta.**

Considero que la empresa busca ocupar el lugar o reemplazar el componente de la manera más transparente posible.

- 8. En base a la observación de su ámbito de trabajo, ¿qué expectativa tienen los líderes del área sobre el desempeño de su personal?**

Que cumplamos horario y no generemos problemas por hacer mal las cosas, en nuestra área tenemos que monitorear los sistemas y lo que se busca es que pasemos desapercibidos.

9. ¿De qué manera evalúan en su empresa, el grado de compromiso con el negocio del personal contratado? Si se administran encuestas de clima o se trabaja sobre el grado de motivación de los empleados, por favor mencione y describa esas prácticas.

No hay encuestas, la única evaluación que hay es la del PBC y queda enteramente al criterio del gerente.

10. Cuando el personal clave se va de la empresa, ¿cómo se mide en la empresa el impacto económico de la fuga de talentos?

No, hay medición alguna o análisis, solo se busca un reemplazo que cubra el puesto lo antes posible.

11. ¿De qué manera evitaría usted la fuga de talentos o personal clave?

Pues trataría de que RR.HH les quitara las limitaciones a los gerentes para que puedan gestionar a su gente y beneficiar a los recursos claves, con los aumentos salariales acordes, capacitaciones, calificaciones reales sin límite del # 1. IBM no acepta que todos los empleados hayan superado sus objetivos, sólo acepta 1 solo empleado con calificación de 1.

12. En relación a los procesos internos del área en la que usted trabaja, ¿qué importancia le otorgan los managers a la estandarización de procesos optimizados?

La mayor importancia pues como la rotación de gente es tan alta, es imposible cumplir con los servicios sin documentación o estándares.

13. ¿Cree usted que los managers hacen más foco en el valor agregado de su personal o en la mejora continua de los procesos internos? Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

Pues que se cumplan con los procesos.

14. La cultura general de la empresa, ¿hace más foco en la mejora de los procesos internos o en el desarrollo de su personal? Por favor, desarrolle su respuesta.

En el desarrollo de los procesos, aunque falsamente, realizan muchos eventos referentes a carrera personal, pero no se ve eso en concreto.

15. ¿Cómo mide la empresa el impacto económico de la optimización de procesos internos?

No lo sé. Es más, pensaría que no lo hace.

16. ¿La imagen de la empresa se destaca más por la calidad de su gente o por su forma de llevar a cabo los negocios? Por favor, desarrolle su respuesta.

Pues por la forma de llevar a cabo los negocios.

17. ¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa?

Lo primero, es fundamental, porque es más costoso hacer que el empleado vuelva.

18. Los empleados en su empresa, ¿priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?

Lo primero, la empresa fomenta la competencia, entre empleados y esto pasa a nivel individual y no tanto de equipos.

19. ¿Considera usted que el área de Recursos Humanos está alineada a la estrategia general de negocios? Por favor, explique en qué se acerca a la estrategia de negocios y en qué se aleja de la misma.

Definitivamente que no.

20. En líneas generales, la empresa en la que usted trabaja prioriza más:

- A) Mejorar nuestra gente, para mejorar nuestro negocio;**
- B) Mejorar nuestros procesos, para mejorar nuestro negocio.**

Pues la opción B.

Muchas gracias por su atención.

Observaciones: Entrevista 12.

Contacté a esta persona por intermedio de otro entrevistado, y gracias a eso, pude coordinar la entrevista sin mayores inconvenientes.

La entrevista duró más de 25 minutos, las preguntas no necesitaron de aclaraciones.

En cuanto al entrevistado, puedo decir que se mostró siempre muy dispuesto a responder y era muy amable en el trato.

Su oficina era muy amplia, luminosa y llena de escritorios de todo el equipo de trabajo. Había mucha gente, por lo que el ruido impedía el normal desarrollo de la entrevista, siendo necesario muchas veces, repetir las preguntas.

Su aspecto era formal, prolijo y su trato cordial y amistoso.

Nos despedimos cordialmente.

Entrevista 13

Encuesta de investigación, para la Tesis Final: “¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”

Autora: Lic. Victoria Massaro

Tutor de Tesis: Dr. Guillermo Tricoci.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Maestría en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

Por favor, se ruega contestar las preguntas con el mayor detalle posible, brindando ejemplos si es necesario. La presente encuesta se compone de 20 preguntas de investigación, es anónima y está confeccionada para analizar las respuestas en una Tesis Final de investigación correspondiente al área de Recursos Humanos.

Cargo o puesto de la persona encuestada: Gerente 1° línea

Sexo: M

Edad: 42

- 1- ¿De qué manera evalúa la empresa, el desempeño de sus empleados? En caso que exista un proceso interno, trate de describirlo en detalle.**

A través del PBC, o sea el programa que se llama “Personal Business Commitment”. Son compromisos a asumir durante el año y en base a estos objetivos se realizan las evaluaciones anuales de productividad de los empleados. Tenemos una reunión inicial con el empleado para setear estos objetivos y luego una al finalizar el año, pues para evaluar el cumplimiento del mismo.

Y de acuerdo a los empleados con mayores logros es que se reparten las calificaciones, no otorgamos lo que el empleado merece, nos dan calificaciones de 1 a 4 para repartir ej.: 1 sólo uno, 4 calificaciones de 2 y 2 calificaciones de 3. Termina siendo una competencia y no una calificación real del desempeño. RR.HH nos limita mucho nuestra labor.

- 2- Al momento de retener talentos o personal clave, ¿qué medidas toma la empresa para dicho fin o cuáles son las prácticas de retención?**

A mí me evalúan por el rendimiento o productividad de mi sector, por lo que intento hacer lo mejor posible para retener a los recursos clave, que me aseguran el rendimiento de mi área. El problema es que tengo muchas limitaciones de RR.HH, por ej.: me habilitan aumentos de un 8% máximo por empedado aunque aquí el costo de vida es aceptable, y así realmente es muy difícil ser gerente en IBM y mantener a los recursos clave.

- 3- Considera usted que en la empresa, importa más: A) retener el personal altamente capacitado; o B) aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la empresa, independientemente del tiempo que duren en la misma. Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.**

La respuesta B como empresa, pues en mi área encuentro fundamental la opción A, pues para asegurar mi productividad.

- 4- ¿De qué manera miden en la empresa, el aporte financiero a la rentabilidad, de los altos rendimientos del personal? Se ruega mencionar todas aquellas medidas o indicadores y técnicas utilizadas en la empresa, para medir el rendimiento del personal y cómo contribuyen al crecimiento financiero de la empresa.**

La realidad es que en el área de servicios no se ve el aporte financiero, se busca cumplir la función, nada más. Somos como un engranaje que permite mover la rueda, y si no estamos no avanzamos, pero si estamos, pues nadie ve el valor que generamos, en el sentido económico, discriminado por sector. No se sabe cuánto aporta cada sector funcional de la empresa. Finanzas sólo ve si los indicadores finales cumplen o no con los objetivos globales.

- 5- Si usted regresara a trabajar a la empresa en la que está actualmente, ¿cuáles serían las condiciones laborales que priorizaría para regresar a trabajar en esta empresa y por qué?**

Realmente el factor determinante es el económico.

- 6- ¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?**

Fundamentalmente las referencias y la experiencia que tenga, es fundamental al incorporar nuevos empleados que formen parte lo más rápido posible y con el mínimo entrenamiento inicial.

- 7- Según su respuesta a la pregunta anterior, ¿considera usted que esos aspectos del perfil laboral están alineados con la estrategia de negocio de la empresa? Por favor desarrolle su respuesta.**

Pues yo cuando selecciono gente, lo hago pensando en la productividad de mi sector y no en la empresa en general.

8- En base a la observación de su ámbito de trabajo, ¿qué expectativa tienen los líderes del área sobre el desempeño de su personal?

La verdad es que cumplan horario, cumplan los objetivos para el año definidos y constituyan un aporte importante a mi área para que yo sea bien evaluado. En la empresa cada uno cuida su sector.

9- ¿De qué manera evalúan en su empresa, el grado de compromiso con el negocio del personal contratado? Si se administran encuestas de clima o se trabaja sobre el grado de motivación de los empleados, por favor mencione y describa esas prácticas.

Lo formal es por el PBC antes mencionado, la realidad es por el aporte en productividad que haya hecho a mi sector y cómo haya vendido su trabajo. A veces el que menos trabaja y mejor se “vende”, es el que mejores calificaciones tiene.

10- Cuando el personal clave se va de la empresa, ¿cómo se mide en la empresa el impacto económico de la fuga de talentos?

La verdad es que no existe una medición económica de la pérdida, solo se analiza el costo político que implica perder la productividad en el sector, y se tienen en cuenta posibles quejas de los clientes. Pero no hay indicadores de ese impacto.

11- ¿De qué manera evitaría usted la fuga de talentos o personal clave?

Actualmente la clave está en la economía, la empresa debería contemplar aumentos más acordes al mercado, al menos para empleados clave. A la hora de dar los porcentajes la empresa, da los mismos topes para todos los empleados y no permite realizar cascadas salariales, es decir si hay un empleado que no sirve, no le doy nada para darle un poco más, a uno clave.

12- En relación a los procesos internos del área en la que usted trabaja, ¿qué importancia le otorgan los managers a la estandarización de procesos optimizados?

Importancia total, porque la gente se me va y si no hay documentación me genera un problema que no puedo sustentar, necesito poder reemplazar al recurso lo antes posible y para ellos la documentación y estándares son pues calves.

13- ¿Cree usted que los managers hacen más foco en el valor agregado de su personal o en la mejora continua de los procesos internos? Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

Pues nos miden por cómo cumplimos los procesos de negocio del sector.

14- La cultura general de la empresa, ¿hace más foco en la mejora de los procesos internos o en el desarrollo de su personal? Por favor, desarrolle su respuesta.

En desarrollo de los procesos. Definitivamente.

15- ¿Cómo mide la empresa el impacto económico de la optimización de procesos internos?

La empresa asume que optimizar un proceso es realizar la misma labor con menos gente, cuando optimiza procesos, piden automáticamente la reducción de personal, después de cada fin de ciclo, es lo que suele ocurrir.

16- ¿La imagen de la empresa se destaca más por la calidad de su gente o por su forma de llevar a cabo los negocios? Por favor, desarrolle su respuesta.

Por la forma de llevar a cabo los negocios.

17- ¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa?

Lo primero, es fundamental, porque si uno amenaza con irse y es clave, consigue que le den incentivos.

18- Los empleados en su empresa, ¿priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?

Lo primero, la orientación está en la competencia.

19- ¿Considera usted que el área de Recursos Humanos está alineada a la estrategia general de negocios? Por favor, explique en qué se acerca a la estrategia de negocios y en qué se aleja de la misma.

Yo creo que no.

20- En líneas generales, la empresa en la que usted trabaja prioriza más:

- A) Mejorar nuestra gente, para mejorar nuestro negocio;
- B) Mejorar nuestros procesos, para mejorar nuestro negocio.

La opción B.

Muchas gracias por su atención.

Observaciones: Entrevista 13.

Contacté a esta persona telefónicamente primero, para coordinar la entrevista, y luego de 5 intentos, pude coordinar por fin la entrevista.

La entrevista duró más de 25 minutos, las preguntas no necesitaron de aclaraciones.

El entrevistado se mostró siempre muy dispuesto a responder y se o veía relajado en su sillón.

Su oficina no era muy amplia, aunque sí luminosa. Había varios papeles desordenados, por lo que la noté algo desprolija.

Su aspecto era formal y prolijo.

No había ruido ni interrupciones, de manera que pude hacerle las preguntas sin tener que repetirlas.

Noté entusiasmo durante la primera parte de la entrevista y luego, como que decayó y no se mostró tan dispuesto a responder.

Nos despedimos cordialmente.

Entrevista 14

Encuesta de investigación, para la Tesis Final: *“¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”*

Autora: Lic. Victoria Massaro

Tutor de Tesis: Dr. Guillermo Tricoci.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Maestría en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

Por favor, se ruega contestar las preguntas con el mayor detalle posible, brindando ejemplos si es necesario. La presente encuesta se compone de 20 preguntas de investigación, es anónima y está confeccionada para analizar las respuestas en una Tesis Final de investigación correspondiente al área de Recursos Humanos.

Cargo o puesto de la persona encuestada: Executive Product Manager

Sexo: M

Edad: 43

- 1- ¿De qué manera evalúa la empresa, el desempeño de sus empleados? En caso que exista un proceso interno, trate de describirlo en detalle.**

Los empleados definimos nuestros objetivos de negocio en una herramienta de evaluación interna. A mediados de año hay una evaluación parcial que al mismo tiempo permite redefinir los objetivos si acaso hubo algún cambio en la posición y/o proyecto en que se participa. Al final del año se evalúan los resultados con cada objetivo y como resultado cada empleado obtiene una calificación en un rango de 1 a 3, de forma descendente a medida que la performance es peor.

- 2- Al momento de retener talentos o personal clave, ¿qué medidas toma la empresa para dicho fin o cuáles son las prácticas de retención?**

Estas medidas son exclusivamente económicas, cambiando la categoría del empleado o con algún incremento salarial por fuera del ciclo programado.

- 3- Considera usted que en la empresa, importa más: A) retener el personal altamente capacitado; o B) aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la**

empresa, independientemente del tiempo que duren en la misma. Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

Pues la opción B, ya que el foco está puesto en el negocio y los recursos pueden ser reemplazados, sin temor de perder el personal altamente capacitado por y para la misma empresa.

4- ¿De qué manera miden en la empresa, el aporte financiero a la rentabilidad, de los altos rendimientos del personal? Se ruega mencionar todas aquellas medidas o indicadores y técnicas utilizadas en la empresa, para medir el rendimiento del personal y cómo contribuyen al crecimiento financiero de la empresa.

Se miden económicamente a partir de los contratos que son firmados. Es decir, a la facturación del área.

5- Si usted regresara a trabajar a la empresa en la que está actualmente, ¿cuáles serían las condiciones laborales que priorizaría para regresar a trabajar en esta empresa y por qué?

Cambiaría mi remuneración y la forma de actualización salarial anual. Y en segundo lugar, priorizaría el tema del reconocimiento, pues con alguna asignación mejor, proyectos más grandes.

6- ¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?

Conocimiento técnico, autogestión, foco en resultados.

7- Según su respuesta a la pregunta anterior, ¿considera usted que esos aspectos del perfil laboral están alineados con la estrategia de negocio de la empresa? Por favor desarrolle su respuesta.

Pues todo el foco está supuestamente orientado a los resultados y las mejoras que se puedan hacer en los servicios que ofrecemos a nuestros clientes.

8- En base a la observación de su ámbito de trabajo, ¿qué expectativa tienen los líderes del área sobre el desempeño de su personal?

Desde mi punto de vista creo que están enfocados en determinados resultados del personal que tienen en sus equipos relacionados a su unidad de negocio.

9- ¿De qué manera evalúan en su empresa, el grado de compromiso con el negocio del personal contratado? Si se administran encuestas de clima o se trabaja sobre el grado de motivación de los empleados, por favor mencione y describa esas prácticas.

No se realiza ningún tipo de encuesta. La empresa asume con total prudencia pues las quejas particulares que cada empleado pueda tener, y eso lo eleva a su Gerente inmediato.

10- Cuando el personal clave se va de la empresa, ¿cómo se mide en la empresa el impacto económico de la fuga de talentos?

No conozco métricas sobre la fuga de talentos. Creo que directa o indirectamente impacta en la calidad del servicio y las penalidades que existan contractualmente a partir de allí.

11- ¿De qué manera evitaría usted la fuga de talentos o personal clave?

Principalmente haría foco pues en la falta de motivación que tienen las personas, especialmente para aquellas personas que llevan muchos años en la compañía y mismo pues para el personal clave. Haría seguimiento de las personas talentosas, ver qué piensan, qué necesitan, si están conformes y haría planes de incentivos pues a medida de ellos. Después de todo, no son tantos, son los menos, son escasos diría yo.

12- En relación a los procesos internos del área en la que usted trabaja, ¿qué importancia le otorgan los managers a la estandarización de procesos optimizados?

Pues tienen toda la importancia. Es el punto principal para todos los proyectos que realizamos.

13- ¿Cree usted que los managers hacen más foco en el valor agregado de su personal o en la mejora continua de los procesos internos? Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

En los procesos, yo creo por lo que dije antes, dependemos mucho de indicadores de servicios a nuestros clientes y por eso, se priorizan más los procesos.

14- La cultura general de la empresa, ¿hace más foco en la mejora de los procesos internos o en el desarrollo de su personal? Por favor, desarrolle su respuesta.

La empresa está enfocada en la mejora de procesos, aunque existan no digo que no, políticas de RR.HH que alientan el desarrollo y la capacitación de la gente. El tema es que no se ve en concreto.

15- ¿Cómo mide la empresa el impacto económico de la optimización de procesos internos?

Se mide el impacto económico con indicadores de facturación y de calidad.

16- ¿La imagen de la empresa se destaca más por la calidad de su gente o por su forma de llevar a cabo los negocios? Por favor, desarrolle su respuesta.

Pues yo creo que en la calidad de su gente, que mejora la imagen de la empresa.

17- ¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa?

Definitivamente creo que en lograr que la gente no se vaya de la empresa, porque corren riesgos la vigencia de los contratos con los clientes, en los casos estamos hablando, de casos de personal realmente muy importante en la empresa.

18- Los empleados en su empresa, ¿priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?

El trabajo en equipo dependiendo del área en la que esté el empleado, porque por ejemplo en ventas y en servicios, el tema es más individual.

19- ¿Considera usted que el área de Recursos Humanos está alineada a la estrategia general de negocios? Por favor, expliqué en qué se acerca a la estrategia de negocios y en qué se aleja de la misma.

Seguramente sí, pero no se tienen muchas iniciativas de RR.HH que estén alineadas directamente con el negocio, me imagino que están más alineadas al desarrollo de la gente, pero no a políticas con los clientes, a indicadores de facturación. No se ve eso en RR.HH.

20- En líneas generales, la empresa en la que usted trabaja prioriza más:

- A) Mejorar nuestra gente, para mejorar nuestro negocio;**
- B) Mejorar nuestros procesos, para mejorar nuestro negocio.**

Opción B, es decir, mejorar nuestros procesos.

Muchas gracias por su atención.

Observaciones: Entrevista 14.

Contacté a esta persona por intermedio de otro entrevistado, y gracias a eso, pude coordinar la entrevista rápidamente y sin mayores inconvenientes.

La entrevista duró aproximadamente unos 25 minutos, las preguntas no necesitaron de aclaraciones.

El entrevistado se mostró siempre muy dispuesto a responder y muy amable en su trato.

Su oficina era amplia, algo luminosa, pero cómoda. No había ruidos en los pasillos ni en su oficina, con lo que la entrevista transcurrió normalmente.

Su aspecto era formal, prolijo, muy arreglado.

Respondió todas las preguntas con un tono muy relajado, no parecían incomodarles las preguntas ni necesitar de aclaraciones.

Nos despedimos cordialmente.

Entrevista 15

Encuesta de investigación, para la Tesis Final: *“¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”*

Autora: Lic. Victoria Massaro

Tutor de Tesis: Dr. Guillermo Tricoci.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Maestría en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

Por favor, se ruega contestar las preguntas con el mayor detalle posible, brindando ejemplos si es necesario. La presente encuesta se compone de 20 preguntas de investigación, es anónima y está confeccionada para analizar las respuestas en una Tesis Final de investigación correspondiente al área de Recursos Humanos.

Cargo o puesto de la persona encuestada: Analista de Outsourcing

Sexo: M

Edad: 30 Años

- 1. ¿De qué manera evalúa la empresa, el desempeño de sus empleados? En caso que exista un proceso interno, trate de describirlo en detalle.**

Se realizan una carga de objetivos a principio de año en una tool de RRHH, dichos objetivos deben estar emparentados a los que tiene la organización de IT en un modelo Top Down. Se realizan reuniones con los jefes para setear expectativas y finalmente esos objetivos son aprobados para el empleado. A mediados de año se realiza una revisión de los objetivos para re orientar los esfuerzos del empleado. A fin de año se realiza un feedback 360° y se evalúa con los líderes el rendimiento de cada recurso. Se fija la puntuación anual la cual es el diferencial para el bono y los aumentos.

- 2. Al momento de retener talentos o personal clave, ¿qué medidas toma la empresa para dicho fin o cuáles son las prácticas de retención?**

Se otorgan premios especiales por desempeño.

- 3. Considera usted que en la empresa, importa más: A) retener el personal altamente capacitado; o B) aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la empresa, independientemente del tiempo que duren en la misma. Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.**

A+B. Ambas, ya que intenta retener al personal siempre teniendo como principal objetivo, la calidad del servicio.

- 4. ¿De qué manera miden en la empresa, el aporte financiero a la rentabilidad, de los altos rendimientos del personal? Se ruega mencionar todas aquellas medidas o indicadores y técnicas utilizadas en la empresa, para medir el rendimiento del personal y cómo contribuyen al crecimiento financiero de la empresa.**

No le sabría decir. Hay indicadores que se toman de las evaluaciones, pero no sé cómo lo evalúa Finanzas.

- 5. Si usted regresara a trabajar a la empresa en la que está actualmente, ¿cuáles serían las condiciones laborales que priorizaría para regresar a trabajar en esta empresa y por qué?**

Ninguna, soy un empleado conforme con las condiciones actuales.

- 6. ¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?**

Mayor compromiso de la gente con su trabajo. Que no lleguen a cualquier hora, que no se vayan sin avisar, que estén cuando se los necesita por un problema.

- 7. Según su respuesta a la pregunta anterior, ¿considera usted que esos aspectos del perfil laboral están alineados con la estrategia de negocio de la empresa? Por favor desarrolle su respuesta.**

Efectivamente. Se trata de un conjunto de medidas que están enmarcadas en los objetivos de la empresa.

- 8. En base a la observación de su ámbito de trabajo, ¿qué expectativa tienen los líderes del área sobre el desempeño de su personal?**

Crecimiento y desarrollo.

- 9. ¿De qué manera evalúan en su empresa, el grado de compromiso con el negocio del personal contratado? Si se administran encuestas de clima o se trabaja sobre el grado de motivación de los empleados, por favor mencione y describa esas prácticas.**

Hay encuestas de clima, y la empresa tiene como objetivo ser de las mejor posicionadas en BPTW (Boletín Oficial, miden el clima laboral en general).

10. Cuando el personal clave se va de la empresa, ¿cómo se mide en la empresa el impacto económico de la fuga de talentos?

No se mide, desde RR.HH.

11. ¿De qué manera evitaría usted la fuga de talentos o personal clave?

Incentivando al personal con planes más regulares, haciendo un seguimiento del personal, con encuestas, para ver en qué están pues disconformes y cómo resolverlo.

12. En relación a los procesos internos del área en la que usted trabaja, ¿qué importancia le otorgan los managers a la estandarización de procesos optimizados?

Alta, sin desatender el factor humano.

13. ¿Cree usted que los managers hacen más foco en el valor agregado de su personal o en la mejora continua de los procesos internos? Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

Se impulsa bastante al personal para que desarrollen su carrera, pero luego se ven los resultados de las convocatorias de los planes de capacitación, y dado que no hay mucha concurrencia, pues es algo que creo yo que habría que incentivar en la gente.

14. La cultura general de la empresa, ¿hace más foco en la mejora de los procesos internos o en el desarrollo de su personal? Por favor, desarrolle su respuesta.

Pienso que ambos. Se trata de una tendencia más reciente de la empresa.

15. ¿Cómo mide la empresa el impacto económico de la optimización de procesos internos?

Por reducción de costos, facturación con los clientes, nuevas cuentas generadas, etc.

16. ¿La imagen de la empresa se destaca más por la calidad de su gente o por su forma de llevar a cabo los negocios? Por favor, desarrolle su respuesta.

Ambas. Hay dos iniciativas en paralelo para ambos brazos.

17. ¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa?

Que no se vaya. Lo quieren dentro de la empresa, para beneficiarse mutuamente.

18. Los empleados en su empresa, ¿priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?

El desempeño en equipo, porque es lo que más se incentiva desde todas las áreas y justamente RR.HH ha venido enfatizando más eso.

19. ¿Considera usted que el área de Recursos Humanos está alineada a la estrategia general de negocios? Por favor, explique en qué se acerca a la estrategia de negocios y en qué se aleja de la misma.

Creo que podría estarlo cada vez más, pero hacen falta más personal, hubo bajas importantes últimamente y a nivel gerencial, creo que necesita tener más participación.

20. En líneas generales, la empresa en la que usted trabaja prioriza más:

- A) Mejorar nuestra gente, para mejorar nuestro negocio;**
- B) Mejorar nuestros procesos, para mejorar nuestro negocio.**

La opción A.

Muchas gracias por su atención.

Observaciones: Entrevista 15.

Contacté a esta persona por intermedio de otra persona entrevistada, con anterioridad de manera que pude coordinar la entrevista sin mayores inconvenientes.

La entrevista duró menos de 25 minutos, y aunque las preguntas no necesitaron de aclaraciones, las respuestas que obtuve, no fueron muy desarrolladas y argumentadas por el entrevistado.

El entrevistado se mostró poco dispuesto a responder, aunque se lo veía relajado en su escritorio, más bien apático.

Su escritorio era pequeño y desprolijo.

Su aspecto era formal y prolijo.

Había bastante ruido e interrupciones, por los constantes llamados telefónicos, de manera que tuve que repetir varias veces las preguntas.

Nos despedimos cordialmente.

Entrevista 16

Encuesta de investigación, para la Tesis Final: “¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”

Autora: Lic. Victoria Massaro

Tutor de Tesis: Dr. Guillermo Tricoci.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Maestría en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

Por favor, se ruega contestar las preguntas con el mayor detalle posible, brindando ejemplos si es necesario. La presente encuesta se compone de 20 preguntas de investigación, es anónima y está confeccionada para analizar las respuestas en una Tesis Final de investigación correspondiente al área de Recursos Humanos.

Cargo o puesto de la persona encuestada: Team Leader – CMMI (Control de Calidad)

Sexo: M

Edad: 41

- 1. ¿De qué manera evalúa la empresa, el desempeño de sus empleados? En caso que exista un proceso interno, trate de describirlo en detalle.**

Hay una evaluación que se tiene para cada recurso, con objetivos laborales, personales, de la empresa y del área. Semestralmente para unos, para los que son contratados por un tercero, y anualmente para los que fueron contratados por IBM directamente. El gerente del área, puede ser el gerente de 1° y 2° línea, fijan los objetivos para toda el área, y evalúan al empleado individualmente. Entregan un informe a RR.HH y eso luego queda en el legajo del empleado.

- 2. Al momento de retener talentos o personal clave, ¿qué medidas toma la empresa para dicho fin o cuáles son las prácticas de retención?**

Hay varias políticas o estrategias utilizadas, como bonos de retención, un reconocimiento en la reducción de costos, mejoran la banda salarial, y una cuarta es un cambio de tu rol, dependiendo de un plan de carrera, que lo establecen con los líderes del área y RR.HH.

- 3. Considera usted que en la empresa, importa más: A) retener el personal altamente capacitado; B) aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la empresa, independientemente del tiempo que duren en la misma. Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.**

La opción B, porque no hay una política definida para hacer esa retención de personal, solo se ejecuta cuando se presenta la necesidad.

- 4. ¿De qué manera miden en la empresa, el aporte financiero a la rentabilidad, de los altos rendimientos del personal? Se ruega mencionar todas aquellas medidas o indicadores y técnicas utilizadas en la empresa, para medir el rendimiento del personal y cómo contribuyen al crecimiento financiero de la empresa.**

Financieramente hay un análisis mensual, de lo que se costea para cada cliente, de manera que están alineados a esos costos que se facturan por contrato, de manera que no se pueden pasar de ese costo.

- 5. Si usted regresara a trabajar a la empresa en la que está actualmente, ¿cuáles serían las condiciones laborales que priorizaría para regresar a trabajar en esta empresa y por qué?**

Una definición o una política de mejora salarial y definida, es decir, cada cuánto habrá un aumento, porque si depende de la facturación de un proyecto, muchas cosas pueden intervenir y un proyecto se puede facturar en un año y medio, por lo tanto, no ves ese aumento o incentivo, hasta pasado ese tiempo, si lo ves. Otro tema importante es el reconocimiento, dependiendo de los mismos logros en tu rol, según los objetivos y en los planes en cada área, y si los alcanzas, obtienes el reconocimiento.

- 6. ¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?**

Skill técnico, ese solamente. Es lo que yo veo.

- 7. Según su respuesta a la pregunta anterior, ¿considera usted que esos aspectos del perfil laboral están alineados con la estrategia de negocio de la empresa? Por favor desarrolle su respuesta.**

Considero que no, que no están alineados, porque debería estar alineado al modelo de servicios, mayor liderazgo, mejores procesos de toma de decisión y dejar para lo último el tema técnico.

- 8. En base a la observación de su ámbito de trabajo, ¿qué expectativa tienen los líderes del área sobre el desempeño de su personal?**

Cuando se hace la búsqueda para un proyecto o por un cliente que contrata un servicio en particular, siempre hay necesidad de cubrir un “gap” (diferencial) para un producto técnico o servicio y se busca personal con dichos conocimientos.

- 9. ¿De qué manera evalúan en su empresa, el grado de compromiso con el negocio del personal contratado? Si se administran encuestas de clima o se trabaja sobre el grado de motivación de los empleados, por favor mencione y describa esas prácticas.**

Pues más que nada hay una herramienta que mide las actividades diarias que haces, día a día y a nivel de ejecución, pero no se hace con todos los empleados.

- 10. Cuando el personal clave se va de la empresa, ¿cómo se mide en la empresa el impacto económico de la fuga de talentos?**

No tengo claro el método que utilizan, pero se mide el impacto a nivel de caso de costo, cuánto dejan de facturar.

- 11. ¿De qué manera evitaría usted la fuga de talentos o personal clave?**

Un plan de reconocimientos individuales, por el compromiso diario, por los resultados. Un incentivo económico con un periodo por fechas estimadas, y no por resultados de negocio.

- 12. En relación a los procesos internos del área en la que usted trabaja, ¿qué importancia le otorgan los managers a la estandarización de procesos optimizados?**

Hay una importancia muy alta en los procesos, inclusive una metodología de la estandarización de procesos, KPI's (indicadores de servicio según lo acordado con el cliente), de indicadores de productividad, de calidad, se miden cada semana para cada una de las torres.

- 13. ¿Cree usted que los managers hacen más foco en el valor agregado de su personal o en la mejora continua de los procesos internos? Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.**

Al valor agregado del personal, se hace foco en la productividad de las personas, y de las tareas que hacen y las que quieren que desarrollen dentro de cada proyecto y se pide más de los que se hace, por falta de tiempo. Nunca te alcanza el tiempo a completar todo lo que piden.

- 14. La cultura general de la empresa, ¿hace más foco en la mejora de los procesos internos o en el desarrollo de su personal? Por favor, desarrolle su respuesta.**

A los procesos internos.

15. ¿Cómo mide la empresa el impacto económico de la optimización de procesos internos?

Esos procesos internos, vienen de sedes matriciales y hacen luego la distribución de las políticas y las normas regionales, pero no saben lo que ocurre a nivel local, no siempre las adaptan a las necesidades de la empresa a nivel local.

16. ¿La imagen de la empresa se destaca más por la calidad de su gente o por su forma de llevar a cabo los negocios? Por favor, desarrolle su respuesta.

Por la forma de llevar a cabo los negocios.

17. ¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa?

La primera, que no se vayan de la empresa, porque si se va una persona con un skill que es escaso, pues se ve el impacto en el servicio y el impacto en los costos del proyecto.

18. Los empleados en su empresa, ¿priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?

El enfoque es individual. El ambiente es competitivo, cada uno tiene sus metas y se define el plan de acción para esas metas, entonces cada uno piensa en lo suyo y se siente esa competencia.

19. ¿Considera usted que el área de Recursos Humanos está alineada a la estrategia general de negocios? Por favor, explique en qué se acerca a la estrategia de negocios y en qué se aleja de la misma.

Está alineada, pero no se conocen las políticas de RR.HH. y no se comparte con toda la población, la información de las iniciativas del área, no alcanzan a toda la población.

20. En líneas generales, la empresa en la que usted trabaja prioriza más:

- A) Mejorar nuestra gente, para mejorar nuestro negocio;**
- B) Mejorar nuestros procesos, para mejorar nuestro negocio.**

Opción B.

Muchas gracias por su atención.

Observaciones: Entrevista 16.

Contacté a esta persona por intermedio de otro entrevistado, pero me costó lograr que coordináramos la entrevista, debido a las constantes reuniones y dilaciones por parte del entrevistado.

La entrevista duró aproximadamente 25 minutos, las preguntas no necesitaron de aclaraciones. El entrevistado se mostró siempre muy dispuesto a responder y su trato era amable, cordial, relajado.

Su escritorio era pequeño, algo desprolijo y sonaba el teléfono varias veces, con lo que hubo algunas interrupciones, pero no dificultaron el normal transcurrir de la entrevista.

Su aspecto era formal, prolijo, aseado.

Hablaba un poco en voz alta, debido al ruido, pero mantuvo el hilo de la entrevista sin inconvenientes.

Nos despedimos cordialmente y amablemente.

Entrevista 17

Encuesta de investigación, para la Tesis Final: “¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”

Autora: Lic. Victoria Massaro

Tutor de Tesis: Dr. Guillermo Tricoci.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Maestría en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

Por favor, se ruega contestar las preguntas con el mayor detalle posible, brindando ejemplos si es necesario. La presente encuesta se compone de 20 preguntas de investigación, es anónima y está confeccionada para analizar las respuestas en una Tesis Final de investigación correspondiente al área de Recursos Humanos.

Cargo o puesto de la persona encuestada: Arquitecto Ejecutivo. Líder de Soluciones Cloud en Latinoamérica.

Sexo: M

Edad: 55 años

- 1. ¿De qué manera evalúa la empresa, el desempeño de sus empleados? En caso que exista un proceso interno, trate de describirlo en detalle.**

La evaluación se realiza a través de una metodología basada en el concepto de Personal Business Commitment, en su traducción al español llamado Objetivos Personales de Negocio, en conjunto con una metodología de escalas de evaluación de 1 a 4, donde 1 es considerada sobresaliente, y 4 es considerada una mala evaluación.

La metodología considera una descripción de los objetivos del año divididos en 4 áreas: Negocios, Capacitación, Manejo de Personal a Cargo, si aplica, y Mentoría a otros profesionales.

Las evaluaciones de avance en el alcance de objetivos son cuatrimestrales, existiendo una evaluación anual definitiva, la cual establece la puntuación final del empleado. La evaluación cuatrimestral permite la corrección de desvíos y eventualmente el cambio de algunos focos

si el negocio lo requiere. Esto permite mayor dinámica y flexibilidad en la metodología con respecto a los cambios en la empresa requeridos por el mercado y el negocio.

2. Al momento de retener talentos o personal clave, ¿qué medidas toma la empresa para dicho fin o cuáles son las prácticas de retención?

La empresa cuenta con dos líneas de crecimiento para el empleado: la línea ejecutiva de management y la línea ejecutivo-técnica. Por ambas líneas se obtienen puestos jerárquicos.

En términos de talentos se identifican dos tipos, los talentos naturales, quienes son identificados ya a su ingreso a través del programa de Jóvenes Profesionales que maneja la empresa, y ya está definido que seguirán la carrera ejecutiva y serán Gerentes y/o Directores y/o Gerentes Generales.

La definición anterior también aplica a los talentos técnicos que, en compañías de tecnología, son tan importantes como los ejecutivos de Management.

Los talentos técnicos ingresan también como Jóvenes Profesionales, o como empleados provenientes de otras empresas, son identificados y asesorados por el Technical Program Managers, función ejecutiva destinada a guiarlos en su carrera, como así también a incluirlos en programas especiales de capacitación para talentos.

El resultado de la carrera son títulos y posiciones de ejecutivos técnicos, que se complementan con las posiciones ejecutivas de negocio para proveer un team integral de ventas, asesoramiento y consultoría de alto nivel para los clientes y empresas corporativas.

Para los talentos de la empresa también existen las posiciones ejecutivo-técnicas y títulos ejecutivos equivalentes a un manager o Director de la compañía, y escalafones relacionados a los mismos.

3. Considera usted que en la empresa, importa más: A) retener el personal altamente capacitado; o B) aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la empresa, independientemente del tiempo que duren en la misma. Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

Si bien ambas definiciones pueden manejarse de manera independiente de acuerdo a la visión futura de empresa, en esta compañía se ven como definiciones integradas. El aprovechamiento de las capacidades del profesional es la consecuencia de una estrategia de la empresa y de un proceso de formación previo, que permita luego aplicar todo su potencial en beneficio del negocio.

4. ¿De qué manera miden en la empresa, el aporte financiero a la rentabilidad, de los altos rendimientos del personal? Se ruega mencionar todas aquellas medidas o indicadores y técnicas utilizadas en la empresa, para medir el rendimiento del personal y cómo contribuyen al crecimiento financiero de la empresa.

Si bien todos los empleados de la compañía poseen plan de crecimiento e incentivos, el aporte financiero y la evaluación de rendimiento asociado está específicamente definido para los perfiles asociados directa e indirectamente al negocio.

En este contexto existen dos indicadores principales, el objetivo de Revenue o Facturación, y el objetivo de Profit o Ganancias, ambos de medición trimestral y anual. El empleado es medido por estos dos indicadores.

El empleado es asociado a una oportunidad de negocio, la cuál ha sido calificada en base al concepto de segmento, en términos de Valor de Costo Total. El Valor de Costo Total, en caso de firmar un contrato, se suma al objetivo de revenue y de profit del empleado.

El empleado es parte de un team de trabajo, en el cual cada empleado tiene un objetivo de negocio similar en términos de Revenue y Profit.

Las oportunidades se manejan bajo el concepto de “Pipeline” trimestral, donde el empleado es asignado a las mismas en función de su objetivo financiero ya establecido.

La metodología descrita se maneja dentro de un grupo de herramientas donde son ingresadas las oportunidades mencionadas, junto a otros datos donde también están incluidos los empleados asociados a las oportunidades.

5. Si usted regresara a trabajar a la empresa en la que está actualmente, ¿cuáles serían las condiciones laborales que priorizaría para regresar a trabajar en esta empresa y por qué?

1. Balance capacitación/asignaciones de oportunidades.
2. Salario.

El punto 1. porque es necesario establecer un balance entre los objetivos financieros recibidos, las oportunidades que es necesario manejar para su alcance, y el tiempo destinado a la formación, que también contribuye al crecimiento personal. Hoy están desbalanceados.

El punto 2 porque hoy no hay una política de salarios uniforme y concreta en mi país que proteja completamente al empleado su poder adquisitivo y el rendimiento de su dinero.

6. ¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?

Si bien hay varios factores que distorsionan esas prioridades de acuerdo al puesto, en un contexto económico y de mercado estándar y para un puesto de Especialista o Arquitecto de IT priorizan varios aspectos:

1. Formación profesional. En contexto de profesional Universitario, Universidad de donde egresó

2. Contexto familiar del postulante
3. Experiencia laboral en posiciones similares, preferentemente en empresas multinacionales
4. En posiciones con personal a cargo o Gerenciales, formación complementaria en recursos humanos, liderazgo y manejo de grupos.
5. Idioma, es muy importante para tener contacto con clientes de todas partes.

7. Según su respuesta a la pregunta anterior, ¿considera usted que esos aspectos del perfil laboral están alineados con la estrategia de negocio de la empresa? Por favor desarrolle su respuesta.

Sí lo están. En el aspecto profesional y del conocimiento, la formación académica provee, además del conocimiento y la especialización, desarrollo de la lógica y el análisis, roce personal y profesional, aspectos que generan una madurez y equilibrio profesional en el postulante. En mi opinión el equilibrio y madurez son esenciales para cualquier actividad a desarrollar.

La experiencia laboral comprobable y certificaciones en posiciones similares aseguran, de alguna manera, que el postulante tiene el conocimiento de las actividades que demanda la posición. Si la posición fue en empresas multinacionales, esto incrementa su experiencia porque en este tipo de compañías los programas de capacitación y la exigencia profesional y laboral son mayores y en tiempos perentorios, lo que de alguna manera funciona como escuela de experiencia para los postulantes.

En el caso de manejo de personal, la formación profesional complementaria (Postgrados, seminarios, especializaciones en instituciones universitarias) en manejo del recurso humano y grupos es esencial, tanto para el manejo individual como para el liderazgo en pos de los objetivos. El idioma se considera prácticamente indispensable en el mercado laboral actual, cualquiera sea la especialización.

8. En base a su observación de su ámbito de trabajo, ¿qué expectativa tienen los líderes del área sobre el desempeño de su personal?

Yo creo que los líderes esperan verdaderos profesionales capaces de desempeñarse en el ámbito laboral, aceptar los desafíos y buscar la mejora continua en los procesos.

9. ¿De qué manera evalúan en su empresa, el grado de compromiso con el negocio del personal contratado? Si se administran encuestas de clima o se trabaja sobre el grado de motivación de los empleados, por favor mencione y describa esas prácticas.

Las evaluaciones del personal contratado son exactamente iguales a las del personal efectivo de la empresa, y en los últimos años la empresa optó, por reducir al mínimo el personal

contratado efectivizando al mismo en su totalidad. Es decir, los tomó a todos en relación de dependencia con la empresa.

10. Cuando el personal clave se va de la empresa, ¿cómo se mide en la empresa el impacto económico de la fuga de talentos?

No existe una métrica o medición formal de la empresa en este aspecto.

11. ¿De qué manera evitaría usted la fuga de talentos o personal clave?

Estableciendo un alcance en capacitación tratando de incluir a todo el personal, con asignaciones de oportunidades y mejorando el salario. Hoy día, los talentos útiles migran de una empresa a otra en busca de mejores condiciones, las cuales se logran solo en el ingreso, parece ser una constante en las empresas IT, que solo invierten en captar los talentos y no en mantenerlos.

12. En relación a los procesos internos del área en la que usted trabaja, ¿qué importancia le otorgan los managers a la estandarización de procesos optimizados?

La estandarización de procesos y su optimización es uno de los pilares de la empresa, es la empresa que más contribuciones ha hecho a nivel mundial, ha participado en el desarrollo de metodologías como SigSigma, ITIL (calidad), entre otras y ha colaborado mucho en investigaciones complejas en medicina.

13. ¿Cree usted que los managers hacen más foco en el valor agregado de su personal o en la mejora continua de los procesos internos? Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

Es una pregunta compleja, ya que yo creo, existe un balance sobre todo en mi área, donde el talento humano es muy escaso y es clave para captar nuevos negocios, aunque por otro lado nos miden por el cumplimiento de procesos.

14. La cultura general de la empresa, ¿hace más foco en la mejora de los procesos internos o en el desarrollo de su personal? Por favor, desarrolle su respuesta.

La empresa hace foco en ambas cosas, como mencione antes, un pilar de la misma son los procesos estandarizados y además ha fomentado los planes de carrera personal con lo que se denomina "carrier and framework", que consiste en planes de carrea de acuerdo al perfil ej.: IT Architect, IT Specialist, entre otros ejemplos, y ha creado comunidades técnicas internacionales, fomentando el intercambio de conocimiento y el desarrollo profesional.

15. ¿Cómo mide la empresa el impacto económico de la optimización de procesos internos?

La medición de la empresa se basa en la productividad que alcanzan los recursos como resultado de la optimización. Se considera como optimización, cuando la misma implica una

reducción de recursos para realizar una misma tarea o que se puedan realizar mayor cantidad de tareas con el mismo recurso, a través del uso de tools. Al tratarse de estar en la línea de la empresa aplicada a servicios, los recursos implican un costo y el objetivo entonces consiste en dar mayor servicio a un menor costo.

16. ¿La imagen de la empresa se destaca más por la calidad de su gente o por su forma de llevar a cabo los negocios? Por favor, desarrolle su respuesta.

Definitivamente, desde un punto de vista general, por la forma de llevar adelante los negocios.

17. ¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa?

Personalmente encuentro que conlleva menores costos retener al personal clave que volver a capturarlo.

18. Los empleados en su empresa, ¿priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?

En líneas generales se prioriza la mejora del desempeño en equipo, y en mi área particular el desempeño individual.

19. ¿Considera usted que el área de Recursos Humanos está alineada a la estrategia general de negocios? Por favor, explique en qué se acerca a la estrategia de negocios y en qué se aleja de la misma.

Considero particularmente que el área de RR.HH no conoce el negocio ni el valor de los recursos, solo existe para cumplir las funciones básicas concernientes a la administración de personal por ejemplo: payroll.

En mi compañía los planes de carrera, las academias técnicas, las capacitaciones, todo lo que concierne a desarrollo profesional, no está liderado por RR.HH pues se encuentra liderado por gente como yo que toma la iniciativa, conformó una comunidad o se integró a una de ellas, pero no porque esta iniciativa provenga precisamente, de Recursos Humanos.

20. En líneas generales, la empresa en la que usted trabaja prioriza más:

- A) Mejorar nuestra gente, para mejorar nuestro negocio;**
- B) Mejorar nuestros procesos, para mejorar nuestro negocio.**

Definitivamente la opción B, por lo que sostuve anteriormente.

Muchas gracias por su atención.

Observaciones: Entrevista 17.

Contacté a esta persona por intermedio de un conocido, por lo que pude coordinar la entrevista sin mayores inconvenientes.

La entrevista duró más de 45 minutos, las preguntas no necesitaron de aclaraciones. La persona se explayó bastante en sus respuestas y su forma de expresión era clara y muy descriptiva. Dio argumentos muy detallados. Le agradecí este aspecto un par de veces, ya que le enfatiqué que necesitaba justamente ese desarrollo en las respuestas, para mi trabajo de investigación, a lo que accedió gustosamente.

Se lo veía muy dispuesto a responder, y relajado. Me aclaró que no tenía mucho tiempo, sin embargo no le escatimó el tiempo a la entrevista, pudiendo ser de gran utilidad.

Su oficina era amplia, luminosa y cómoda. Había un ambiente en general relajado, sin mayores interrupciones ni ruido de personas o teléfonos.

Su aspecto era formal y prolijo.

No había ruido ni interrupciones, de manera que pude hacerle las preguntas sin tener que repetirlas.

La entrevista transcurrió en un clima cordial y de respeto.

Nos despedimos muy cordialmente.

Entrevista 18

Encuesta de investigación, para la Tesis Final: “¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”

Autora: Lic. Victoria Massaro

Tutor de Tesis: Dr. Guillermo Tricoci.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Maestría en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

Por favor, se ruega contestar las preguntas con el mayor detalle posible, brindando ejemplos si es necesario. La presente encuesta se compone de 20 preguntas de investigación, es anónima y está confeccionada para analizar las respuestas en una Tesis Final de investigación correspondiente al área de Recursos Humanos.

Cargo o puesto de la persona encuestada: Ejecutivo de Cuenta

Sexo: M

Edad: 41

- 1. ¿De qué manera evalúa la empresa, el desempeño de sus empleados? En caso que exista un proceso interno, trate de describirlo en detalle.**

Haciendo evaluaciones de desempeño a fin de año, fijando objetivos al comienzo del año, fijando capacitaciones.

- 2. Al momento de retener talentos o personal clave, ¿qué medidas toma la empresa para dicho fin o cuáles son las prácticas de retención?**

A fin de retener a un talento la empresa ofrece bonos de retención o en algunos casos, un cambio en el rango de jerarquías.

- 3. Considera usted que en la empresa, importa más: A) retener el personal altamente capacitado; B) aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la empresa, independientemente del tiempo que duren en la misma. Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.**

La empresa aprovecha las capacidades de los empleados al servicio de la misma tratando de lograr el mayor beneficio a partir de las distintas capacidades que el personal pueda desarrollar sobre los distintos negocios.

- 4. ¿De qué manera miden en la empresa, el aporte financiero a la rentabilidad, de los altos rendimientos del personal? Se ruega mencionar todas aquellas medidas o indicadores y técnicas utilizadas en la empresa, para medir el rendimiento del personal y cómo contribuyen al crecimiento financiero de la empresa.**

En la parte comercial es claro el aporte financiero ya que los empleados generan contratos y negocios para la misma, en las áreas de soporte y de servicios la empresa mide el aporte financiero, de acuerdo a la menor cantidad de incidentes que pudieran generarle a los clientes en su operatoria del día a día.

- 5. Si usted regresara a trabajar a la empresa en la que está actualmente, ¿cuáles serían las condiciones laborales que priorizaría para regresar a trabajar en esta empresa y por qué?**

Mayor remuneración y mayores vacaciones.

- 6. ¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?**

Pues yo creo que priorizan la capacidad de relacionamiento que tenga el empleado, el conocimiento del sector en cuanto a que entienda el negocio y conocimiento de las nuevas tecnologías.

- 7. Según su respuesta a la pregunta anterior, ¿considera usted que esos aspectos del perfil laboral están alineados con la estrategia de negocio de la empresa? Por favor desarrolle su respuesta.**

Actualmente el negocio de IT se basa en el contacto en los clientes y la demostración que la empresa es líder en las nuevas tecnologías, de manera que pienso que sí, que están estratégicamente alineados esos requisitos, con lo que necesitan los negocios a nivel de servicios.

- 8. En base a la observación de su ámbito de trabajo, ¿qué expectativa tienen los líderes del área sobre el desempeño de su personal?**

Reconocimientos en los logros y soporte en los puntos débiles. También consideraría la capacitación, como algo importante.

- 9. ¿De qué manera evalúan en su empresa, el grado de compromiso con el negocio del personal contratado? Si se administran encuestas de clima o se trabaja sobre el grado de motivación de los empleados, por favor mencione y describa esas prácticas.**

Actualmente la empresa tiene muy poco personal que demuestre el compromiso que los negocios necesitan para llevarse a cabo con éxito, y no hay medidas rigurosas del nivel de compromiso, pero en líneas generales, diría que están los pocos que trabajan duro y están, pues los que no, y estos últimos o se van, o a la larga los despiden.

10. Cuando el personal clave se va de la empresa, ¿cómo se mide en la empresa el impacto económico de la fuga de talentos?

Actualmente la empresa decide reemplazar esos talentos, lamentablemente, y los reemplaza con gente del mercado, aunque no fácilmente, ya que por lo general se venden bien al ingresar, pero no tienen las capacidades y conocimientos reales que requiere el trabajo, y la solución es pues capacitarlos.

11. ¿De qué manera evitaría usted la fuga de talentos o personal clave?

Mediante la aplicación de premios, bonos o incentivos y yo creo que con más reconocimientos, a través de feedback constantes y la participación en proyectos más importantes.

12. En relación a los procesos internos del área en la que usted trabaja, ¿qué importancia le otorgan los managers a la estandarización de procesos optimizados?

En el área comercial los procesos están relacionados con los contratos y sus emisiones, de manera que la estandarización permite ser más ágiles en esos temas. Considero que son muy importantes.

13. ¿Cree usted que los managers hacen más foco en el valor agregado de su personal o en la mejora continua de los procesos internos? Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

Deberían hacer foco en los dos, pero actualmente no están haciendo foco en ninguno de los dos aspectos.

14. La cultura general de la empresa, ¿hace más foco en la mejora de los procesos internos o en el desarrollo de su personal? Por favor, desarrolle su respuesta.

En la mejora de los procesos internos porque eso les permite reemplazar al personal fácilmente.

15. ¿Cómo mide la empresa el impacto económico de la optimización de procesos internos?

En la velocidad con la que puede hacer cambios y cómo esos cambios pueden impactar el negocio, generar nuevas cuentas, y facturar más.

16. ¿La imagen de la empresa se destaca más por la calidad de su gente o por su forma de llevar a cabo los negocios? Por favor, desarrolle su respuesta.

Las dos actualmente e históricamente la empresa se destacó por la calidad de su personal y los negocios desarrollados, pero en la actualidad, se están valorando más los negocios por sobre la gente.

17. ¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa?

Ambas opciones, porque hay personas que son claves y luego de muchos años es muy difícil y costoso reemplazarlos. Pero por otro lado, se ve bastante que en general muchos vuelven a trabajar en la empresa.

18. Los empleados en su empresa, ¿priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?

El desempeño individual, porque el ambiente es así, es muy individualista, no hay mucho relacionamiento con los compañeros en el trabajo, cuando se está trabajando en un proyecto. Las consultas se hacen por correo electrónico, pero no se lo ve trabajando juntos. Si hay reuniones son más informales, no por trabajo.

19. ¿Considera usted que el área de Recursos Humanos está alineada a la estrategia general de negocios? Por favor, explique en qué se acerca a la estrategia de negocios y en qué se aleja de la misma.

Actualmente siento que no, la estrategia de RR.HH no está alineada, actualmente la gente de recursos humanos se dedica a reemplazar las posiciones que son abandonadas y sigue las políticas globales de la empresa, sin proponer, sino ejecutar.

20. En líneas generales, la empresa en la que usted trabaja prioriza más:

- A) Mejorar nuestra gente, para mejorar nuestro negocio;**
- B) Mejorar nuestros procesos, para mejorar nuestro negocio.**

La opción B, porque se está descuidando bastante a la gente, no se la retiene, se es consciente de ello, pero no hacen nada para que se desarrolle y la gente tampoco tiene la iniciativa suficiente para hacerlo. Es decir, las herramientas están, los cursos los paga la empresa, pero las aprobaciones no son muy comunes, y no cualquiera puede justificar una certificación, el costo que ella representa.

Muchas gracias por su atención.

Observaciones: Entrevista 18.

Fue fácil poder contactar al entrevistado, para coordinar la entrevista, que se efectuó finalmente en su ámbito de trabajo. Pude observar que tanto él como sus compañeros de trabajo, estaban formalmente vestidos, las oficinas en general estaban compartimentadas, pero había mucha gente en los pasillos.

En cuanto a su trato, fue muy cordial y se mostró dispuesto a responder las preguntas, que por otro lado no le significaron de mucha dificultad.

Su tono de voz era bajo y había bastante ruido en el ambiente, pero aun así, pude terminar la entrevista sin mayores inconvenientes y la misma duró 20 minutos, aproximadamente.

Nos despedimos cordialmente.

Entrevista 19

Encuesta de investigación, para la Tesis Final: *“¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”*

Autora: Lic. Victoria Massaro

Tutor de Tesis: Dr. Guillermo Tricoci.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Maestría en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

Por favor, se ruega contestar las preguntas con el mayor detalle posible, brindando ejemplos si es necesario. La presente encuesta se compone de 20 preguntas de investigación, es anónima y está confeccionada para analizar las respuestas en una Tesis Final de investigación correspondiente al área de Recursos Humanos.

Cargo o puesto de la persona encuestada: IT Architect and SME (Subject Matter Expert).

Sexo: M

Edad: 38

- 1. ¿De qué manera evalúa la empresa, el desempeño de sus empleados? En caso que exista un proceso interno, trate de describirlo en detalle.**

La empresa realiza evaluaciones anuales, sobre las cuales contempla las siguientes calificaciones:

1 = superó los objetivos y superó su productividad a la del resto, es como el 1° puesto que suele darse no más de uno por sector, es candidato al porcentaje de aumentos más elevado.

2+ = superó los objetivos, pero alguien hizo algo más y ganó el 1, es candidato a un porcentaje de aumentos casi igual al del 1

2= alcanzó los objetivos del año y tuvo el rendimiento esperado, es candidato al porcentaje de aumentos standard. No tienen incentivos especiales.

3= No alcanzó los objetivos, no recibirá aumentos de salario en el año, no le financiarán capacitaciones y con otro 3 consecutivo será candidato al despido.

Los Objetivos o PBC (Personal Business Commitment):

Existen 3 tipos de objetivos anuales:

1. Objetivos globales o de la corporación: son objetivos políticamente alineados con la estrategia global de la empresa de negocio y dirección tecnológica.
2. Objetivos del sector o área: Son objetivos del área target del país, particulares del equipo de trabajo, enfocados a productividad ej.: reducir incidentes por fallas en un 20%
3. Objetivos personales: Estos deberá colocarlos el empleado y están enfocados al crecimiento personal como capacitaciones, certificaciones, etc.

Los primeros dos los suministra el gerente al empleado y el 3° deberá colocarlo el empleado, luego ocurre una reunión de validación o compromiso de llevar adelante estos objetivos en la cual se pueden acordar solo los objetivos sectoriales y personales. Con el acuerdo de ambas partes, el cual se fiscaliza a través de una tool llamada PBC, la forma de submitir los objetivos, acuerdos y aprobaciones y el seguimiento se realiza a través de esta tool, con formato web, que envía correos a ambas partes con cada acuerdo, submisión o aprobación y sobre la cual RR.HH tiene acceso para ver el estado a nivel global.

Al finalizar el año y de acuerdo al criterio del gerente se procede a evaluar estos objetivos, los cuales son expuestos en una reunión gerente-empleado que suele ser a fines de noviembre en la cual el empleado puede defenderse y solicitar una calificación mayor.

Si esto no ocurre o el gerente antepone criterio personal en su evaluación y fuera desleal, el empleado puede acudir a lo que se llama un “open door” que es el mecanismo por el cual el empleado puede defenderse del gerente mediando con RR.HH.

2. Al momento de retener talentos o personal clave, ¿qué medidas toma la empresa para dicho fin o cuáles son las prácticas de retención?

La empresa a nivel global tiene excelentes mecanismos, pero lamentablemente en mi país se hace una interpretación asociada al tamaño del país a nivel financiero o el estado de los negocios y por ello, si bien están disponibles las opciones que voy a enunciar, las finanzas del país permiten o suprimen estas opciones.

Incremento salarial dentro del ciclo anual, en países como IBM Colombia es en julio o agosto y este aumento es bajo en general, ya que contempla la calificación y un bajo porcentaje de aumentos, aunque la calificación haya sido 1, pero el gerente si desea retener al personal moverá la banda salarial al máximo permitido.

Incremento salarial fuera de ciclo (Diciembre), este se da solo a aquellos empleados que se desea retener, RR.HH define un porcentaje permitido máximo y el gerente decide cuán cerca de este rango máximo hará el incremento.

Bono de retención: Es un bono en dólares americanos que se paga en moneda oficial del país, dividido en cuotas que suelen ser 12 o 24. IBM hace firmar un acuerdo por el cual el empleado recibe esta suma de dinero mensualmente vía payroll (liquidación) y si se fuera de la empresa el empleado, deberá reintegrar este dinero en su totalidad.

Flexibilidad horaria, home working, beneficios tales como: descuentos, cooperativa de empleados (préstamos), certificaciones y capacitaciones en el exterior.

- 3. Considera usted que en la empresa, importa más: A) retener el personal altamente capacitado; B) aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la empresa, independientemente del tiempo que dure en la misma. Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.**

La empresa a nivel global como corporación se inclina por la opción B, esto genera un punto de conflicto, ya que la realidad de los sectores o países es la A, con lo cual los sectores para mantener su productividad requieren los recursos calificados y como la opción de la corporación es B no están disponibles los planes para mantener a los recursos clave, en su totalidad.

- 4. ¿De qué manera miden en la empresa, el aporte financiero a la rentabilidad, de los altos rendimientos del personal? Se ruega mencionar todas aquellas medidas o indicadores y técnicas utilizadas en la empresa, para medir el rendimiento del personal y cómo contribuyen al crecimiento financiero de la empresa.**

En el área de servicios se establecen contratos de servicios en los cuales, hay un caso de costos que avala la contratación de recursos para prestar estos servicios. Estos recursos a nivel contractual están clasificados por banda salarial, con lo cual ya están estimados en el contrato todos los gastos que implican mantener a este recurso, el salario, impuestos, etc.

Ya los contratos se firman con un GP (Gross Profit) de alrededor de un 20%, lo que se intenta hacer es con herramientas, optimizaciones, capacitaciones y otras formas, es mejorar el nivel de eficiencia para incrementar este GP reduciendo la cantidad de empleados para prestar el mismo servicio que fue dimensionada originalmente o incrementar los servicios y asumir este incremento de servicios con la misma cantidad de empleados. Para esto por Half se pide a

nivel regional un saving o reducción de empleados sobre incremento de servicios, sustentado en automatizaciones o mejoras que permitan llevar adelante esto.

5. Si usted regresara a trabajar a la empresa en la que está actualmente, ¿cuáles serían las condiciones laborales que priorizaría para regresar a trabajar en esta empresa y por qué?

1. Salario
2. Dependiendo de la situación económica del país e IBM en el país (mayor crecimiento, mayores beneficios)
3. Función dentro de la empresa.

6. ¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?

Intentan seleccionar el mejor perfil (conocimientos técnicos, nivel de experiencia) con el presupuesto que tienen para la vacante, entonces, las prioridades son las siguientes:

1. Experiencia
2. Conocimientos
3. Referencias
4. Filling en la primera entrevista (buena relación).

7. Según su respuesta a la pregunta anterior, ¿considera usted que esos aspectos del perfil laboral están alineados con la estrategia de negocio de la empresa? Por favor desarrolle su respuesta.

Sí, porque la empresa busca recursos que se puedan utilizar rápidamente, con la experiencia necesaria para no solo incorporarse rápidamente, sino también, aportar mejoras desde sus lecciones aprendidas y como es un negocio de cara a los clientes las referencias son importantes, ya que no se puede contratar a nadie que genere un impacto políticamente negativo en los clientes.

8. En base a su observación de su ámbito de trabajo, ¿qué expectativa tienen los líderes del área sobre el desempeño de su personal?

La expectativa es la de ser un recurso autónomo, que genere resultados positivos, que tengan comentarios favorables de clientes y tenga por bandera la innovación y mejora continua.

9. ¿De qué manera evalúan en su empresa, el grado de compromiso con el negocio del personal contratado? Si se administran encuestas de clima o se trabaja sobre el grado de motivación de los empleados, por favor mencione y describa esas prácticas.

El personal contratado tiene el mismo sistema de evaluación que un empleado de IBM de acuerdo al punto 1. Y además el personal contratado tiene una evaluación adicional correspondiente a la consultora a la cual pertenece que está basada en el feedback del gerente de IBM.

10. Cuando el personal clave se va de la empresa, ¿cómo se mide en la empresa el impacto económico de la fuga de talentos?

A nivel corporación no existe ninguna medición o análisis y a nivel del sector aunque el impacto es grande tampoco generan una medición o reporte alguno de esta pérdida.

Yo creo que no lo hacen porque al hacer un simple caso de costos, da por lejos que es mucho más rentable mantener al empleado.

11. ¿De qué manera evitaría usted la fuga de talentos o personal clave?

Con salarios acorde al mercado, solo se logra esto cuando uno se va y luego regresa.

Un dto. De RR.HH con mayor presencia. (El dto. de RR.HH tercerizó su atención en un call center en Costa Rica y para responderle a uno una inquietud demoran cerca de 5 días hábiles). Un call center que por otra parte, no es precisamente un equipo de recursos humanos.

Permitir desde RR.HH a los gerentes, poder hacer uso de todas las herramientas destinadas a este fin mencionadas en el punto 2. Se requieren muchas autorizaciones y no se logran las mismas en el 95% de los casos, ya que es un proceso muy burocrático y está de ese modo, para evitar pues que lo soliciten.

12. En relación a los procesos internos del área en la que usted trabaja, ¿qué importancia le otorgan los managers a la estandarización de procesos optimizados?

Para IBM el tema del cumplimiento de procesos es fundamental, son constantemente auditados y se realiza seguimiento de los desvíos, casi por quarter (el 25% del transcurso del año).

13. ¿Cree usted que los managers hacen más foco en el valor agregado de su personal o en la mejora continua de los procesos internos? Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

Los líderes están obligados a cumplir procesos todo el tiempo, ya que son evaluados por estos, y es parte de su PBC, ya que a ellos también se los evalúa.

14. La cultura general de la empresa, ¿hace más foco en la mejora de los procesos internos o en el desarrollo de su personal? Por favor, desarrolle su respuesta.

En desarrollo de los procesos internos, ya que estos vienen en general a nivel global y como a los gerentes se los mide por el cumplimiento de procesos, pues por propiedad transitiva llega a todo el personal la misma prioridad.

15. ¿Cómo mide la empresa el impacto económico de la optimización de procesos internos?

Esta respondido ampliamente en el punto 4, ya que la respuesta aplica a procesos internos, y toda la optimización que tienda a reducir el personal (costos) o incrementar la productividad de este.

16. ¿La imagen de la empresa se destaca más por la calidad de su gente o por su forma de llevar a cabo los negocios? Por favor, desarrolle su respuesta.

Por la forma de llevar a cabo los negocios, ya que en definitiva los grandes negocios que se cierran a nivel global no dependen de la gente en la región en donde estos negocios tendrán impacto.

17. ¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa?

Pues lo primero.

18. Los empleados en su empresa, ¿priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?

También la primera de las opciones.

19. ¿Considera usted que el área de Recursos Humanos está alineada a la estrategia general de negocios? Por favor, explique en qué se acerca a la estrategia de negocios y en qué se aleja de la misma.

Estoy completamente seguro que no, solo están para cumplir con los procesos básicos que necesita la empresa. Sin embargo, esto depende en gran medida del país, ya que cada área de RR.HH maneja las políticas globales con variantes de acuerdo a la situación de país. Por ej.: En países como Colombia pues no está alineada, en países como Chile, Perú o US si está alineada, es lo que pienso.

20. En líneas generales, la empresa en la que usted trabaja prioriza más:

A) Mejorar nuestra gente, para mejorar nuestro negocio;

B) Mejorar nuestros procesos, para mejorar nuestro negocio.

La opción B, definitivamente.

Muchas gracias por su atención.

Observaciones: Entrevista 19.

Contacté fácilmente esta persona telefónicamente, para poder coordinar luego la entrevista. Aunque la entrevista tuvo que postergarse un par de veces por la agenda del entrevistado.

El trato en general fue muy ameno, cordial y se mostró dispuesto a la hora de contestar mis preguntas.

Le agradecí que se explayara tanto en sus respuestas, ya que solo de esta forma, podría obtener un buen material de investigación para cotejar mis hipótesis.

Su aspecto en general era agradable, formalmente vestido, prolijo. Se mostró serio al principio de la entrevista, pero luego lo noté más relajado y concentrado en la entrevista.

Su oficina era bastante grande, algo desordenada, luminosa, pero confortable.

No había mucho ruido, por lo que pude completar la entrevista en un marco de total tranquilidad. Esta persona había ido a trabajar un feriado. No había casi nadie en la empresa, de allí la tranquilidad, ya que según me contaba el entrevistado, los días normalmente no eran así, en el área en la que él trabaja.

Me recomendó otras personas a las que podía entrevistar, con lo cual le agradecí nuevamente.

Nos despedimos cordialmente.

Entrevista 20

Encuesta de investigación, para la Tesis Final: “¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”

Autora: Lic. Victoria Massaro

Tutor de Tesis: Dr. Guillermo Tricoci.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Maestría en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

Por favor, se ruega contestar las preguntas con el mayor detalle posible, brindando ejemplos si es necesario. La presente encuesta se compone de 20 preguntas de investigación, es anónima y está confeccionada para analizar las respuestas en una Tesis Final de investigación correspondiente al área de Recursos Humanos.

Cargo o puesto de la persona encuestada: Analista de Recursos Humanos

Sexo: F

Edad: 31

- 1. ¿De qué manera evalúa la empresa, el desempeño de sus empleados? En caso que exista un proceso interno, trate de describirlo en detalle.**

Tenemos en la empresa dos tipos de evaluación de desempeño: la evaluación de desempeño por objetivos y la evaluación de 360° o feedback. La primera forma de evaluación, consiste en que el líder de cada área, defina primero los objetivos relacionados al puesto de cada empleado en particular, llenando una planilla de evaluación, digamos, personalizada y muy relacionada también, a los proyectos en los que el empleado está trabajando o a los que será asignado para el año siguiente. Estos objetivos pueden ser de entre 5 a 10 objetivos, y deben ser claros y concisos, no debe haber ambigüedad. Es decir, no puede poner como objetivo: que cumpla con todo lo que se le pide. Porque pues no estaría especificando nada, ¿sí me entiendes?

Durante el comienzo de año, se le entrega al empleado la planilla para que la complete con sus objetivos personales, aquello que quiere aprender, mejorar en sus capacidades y en su trabajo, porque es importante que él también diga qué expectativas tiene para lo que resta

del año y que después a fin de año, podrá debatir y eventualmente llegar a un acuerdo con su jefe inmediato.

Y a fin de año se reúnen el jefe con cada empleado y discuten pues las calificaciones que su jefe le ha asignado, según los objetivos y según unos estándares de desempeño que son comportamientos específicos que se esperaban que el empleado tuviera, como áreas a mejorar y seguir trabajando. El resultado final de esta evaluación, se formaliza en un informe, que envían a RR.HH para que evaluemos necesidades de capacitación y desarrollo. Cuántos certificaron en el año y cuántos no, cuál fue el cupo de asistencias a las capacitaciones, tasa de ausentismo y demás comportamientos de los empleados que pues nos enteramos a través de estas evaluaciones y de la información que nos dan sus líderes.

Por esta razón, RR.HH empezó a implementar el feedback 360° porque vio que daba muchos resultados en otras empresas globales y que se implementaba con eficiencia en Estados Unidos y pues, quisimos implementarlo también aquí, a nivel local. Se les pide a los líderes inmediatos y no tan inmediatos, como un gerente de primera línea, de segunda línea, etc., que evalúen a determinados empleados. Lo mismo a los pares y luego hacemos encuestas de opinión y de satisfacción con los clientes, de las cuales pues, obtenemos más información de los proyectos en general, de cómo les ofrecieron los servicios y con toda esa información, se hace un resumen por área y por empleado. Esta evaluación debo decir que es más costosa y tal vez por ello es que se reserva para empleados digamos, con cargos más gerenciales o supervisores. No para todos, lamentablemente, porque pues, es una información muy valiosa.

2. Al momento de retener talentos o personal clave, ¿qué medidas toma la empresa para dicho fin o cuáles son las prácticas de retención?

Bueno aquí no es tan efectiva la cosa, me explico, la empresa tiene herramientas que utiliza para que la gente se desarrolle, mejore en su trabajo, se certifique, se informe a través de la intranet, de newsletters constantes, pero pues, no todos lo aprovechan de la misma manera, entonces se ha discutido mucho cómo hacer para que esto sea una tendencia de todo el personal y las capacitaciones tengan más convocatoria. De manera que las razones por las cuales el personal clave como tú dices, se vaya de la empresa, pues pueden ser por varias razones, muchas de esas, individuales de la persona.

3. Considera usted que en la empresa, importa más: A) retener el personal altamente capacitado; B) aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la empresa, independientemente del tiempo que duren en la misma. Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

Yo creo que retener al personal, definitivamente, pues porque los procesos de selección de personal no son rápidos, no es algo que demora unos días o una semana, sino que puede demorar meses, ya que hasta que se aprueba la vacante, se convocan a los candidatos, se los evalúa de manera grupal e individual, no es imposible. Y siendo así los procesos tan largos, cubrir una vacante con el personal clave que necesita el Gerente, imagínate que no es una

tarea fácil para Recursos Humanos. Muchas veces nos ha pasado que seleccionamos al personal que el gerente necesitaba, y el candidato renuncia a las semanas de haber enterado porque pues nos dice que consiguió otro trabajo mejor, y ahí entra la negociación de las condiciones salariales y demás, y a veces pues ingresa y otras veces no. Es una labor enorme y perderlos no es la mejor opción.

4. ¿De qué manera miden en la empresa, el aporte financiero a la rentabilidad, de los altos rendimientos del personal? Se ruega mencionar todas aquellas medidas o indicadores y técnicas utilizadas en la empresa, para medir el rendimiento del personal y cómo contribuyen al crecimiento financiero de la empresa.

No se mide el impacto financiero, no lo hacemos nosotros en Recursos Humanos, lo que se hace, es juntar toda la información de las evaluaciones, de las capacitaciones, de los cursos facturados y se comparan con la cantidad de gente que asistió, se comparan con información de las tasas de ausentismo de la gente, se controla la cantidad de gente que rotó por semestre, haciendo estas evaluaciones internas cada semestre y elevando informes luego a la Dirección. Y pues creo que allí la Dirección se lo comunica al resto de las áreas y me imagino que finanzas hará la evaluación de los posibles impactos económicos, pero desconozco con qué herramientas o de pronto, indicadores, ellos se manejan.

5. Si usted regresara a trabajar a la empresa en la que está actualmente, ¿cuáles serían las condiciones laborales que priorizaría para regresar a trabajar en esta empresa y por qué?

Ay no pues, yo creo que varias cosas. En principio me gustaría trabajar en otro equipo de trabajo, porque el equipo en el estoy ahora es muy desorganizado, la gente parece estar como distraída, no llevan un control de las actividades que tenemos publicadas en una cartelera del equipo y es como que nadie le presta atención.

Segundo, yo creo que cambiaría el salario, pediría un aumento, porque los aumentos de los dos últimos años fueron pequeñísimos, insignificantes la verdad. Así que sería eso.

Y en tercero, yo creo que la posibilidad de ganar asignaciones en el exterior, pues para ganar experiencia internacional, que es algo que se le ofrece mucho a los arquitectos de tecnología, a los gerentes, pero aquí eso no se ve tanto.

6. ¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?

Les importa más que todo, el que la gente esté bien preparada, es decir, que tenga estudios, que tenga conocimientos técnicos, que tengan determinado puntaje en las evaluaciones técnicas que se les administra en el proceso de selección. Que tenga idioma inglés, pues eso es muy importante, y luego pues, que sepan interactuar con los demás, sin problemas, que sean dedicados al trabajo, no quieren al perezoso.

7. Según su respuesta a la pregunta anterior, ¿considera usted que esos aspectos del perfil laboral están alineados con la estrategia de negocio de la empresa? Por favor desarrolle su respuesta.

Yo creo que sí. Fíjate además que los líderes muchas envían correos o nos hablan por chat, el de la compañía, diciendo: Ana, necesito esto y esto, están listas las aprobaciones de esto otro, las aprobaciones de las transferencias de candidatos de otros países y es como que estamos así, permanentemente exigidas porque ellos se preocupan por su área y quieren al personal para el día de ayer, y bueno pues eso, como le decía anteriormente, no es un proceso rápido.

8. En base a la observación de su ámbito de trabajo, ¿qué expectativa tienen los líderes del área sobre el desempeño de su personal?

Que trabajen con dedicación, no quieren al perezoso, las malas actitudes aquí se reportan. Este año fue más tranquilo, pero otros años hemos recibido demandas por malos tratos de jefes y empleados. Aquí la gente si no se siente bien tratada, puede demandarte. Y eso se controla bastante, así que yo creo que se cuidan mucho que la gente pues, se relacione bien más que todo.

9. ¿De qué manera evalúan en su empresa, el grado de compromiso con el negocio del personal contratado? Si se administran encuestas de clima o se trabaja sobre el grado de motivación de los empleados, por favor mencione y describa esas prácticas.

Se suelen administrar encuestas de satisfacción de los empleados y encuestas de clima, pero es no te digo difícil, diría más bien imposible, hacer que le presten atención y que las entreguen en el tiempo límite que se les requirió, y esto pasa con los jefes y empleados. En esas encuestas se evalúan cuestiones tales como el compromiso, la entrega al trabajo, si cumple en tiempo y forma con lo que se le pide, etc. Pero el problema aquí es que se complica bastante por la cantidad de gente que hay, y que entreguen las encuestas a tiempo, porque fíjate que si no las entregan durante el año, nos retrasa su análisis para el año siguiente y ya después, pues no sirve de mucho.

10. Cuando el personal clave se va de la empresa, ¿cómo se mide en la empresa el impacto económico de la fuga de talentos?

No se mide, son muchos los que ingresan y muchos otros que por razones diversas se van de la empresa y después vuelven. Creo que por ese constante movimiento de gente, es que no se molestan en medirlo.

11. ¿De qué manera evitaría usted la fuga de talentos o personal clave?

Con mejores oportunidades de proyectos, eso se ve en las expectativas de los empleados cuando llenan las planillas de fin de año. Mejores salarios, incentivos o descuentos como subsidios para la familia, mejores créditos con los bancos, por convenios de la empresa. Más que nada eso es lo que piden.

12. En relación a los procesos internos del área en la que usted trabaja, ¿qué importancia le otorgan los managers a la estandarización de procesos optimizados?

Pues yo creo que toda, porque ellos tienen por área sus reportes con indicadores de gestión, de facturación, de niveles de servicios y varias cosas más, que le ponen énfasis en los procesos. De la gente no se ocupan tanto, aunque depende de cada líder que es quien evalúa a sus empleados y sabe más que necesita para crecer en su trabajo y de ahí piden aprobaciones para enrolarlos en los cursos de la compañía.

13. ¿Cree usted que los managers hacen más foco en el valor agregado de su personal o en la mejora continua de los procesos internos? Por favor, desarrolle la opción que haya elegido.

Depende del área, hay algunas que le dan importancia a ambas cuestiones, y otras que se inclinan más a los procesos.

14. La cultura general de la empresa, ¿hace más foco en la mejora de los procesos internos o en el desarrollo de su personal? Por favor, desarrolle su respuesta.

Yo creo que en líneas generales, a ambas cosas, aunque a juzgar por los resultados, hubo años en los que se le dio más importancia a la gente, a que se desarrolle y no quede nadie sin capacitar o certificar, por ejemplo en campañas de certificación en ITIL, que miden varias cuestiones de calidad de servicio, del personal, y otros años en los que no se le dio tanta importancia a la gente en su desarrollo, sino más bien a los procesos, a indicadores de negocio.

15. ¿Cómo mide la empresa el impacto económico de la optimización de procesos internos?

Cada gerente hace reportes de facturación, de calidad de servicio, de cantidad de clientes que se lograron fidelizar y otro nuevos que se generaron en el año.

16. ¿La imagen de la empresa se destaca más por la calidad de su gente o por su forma de llevar a cabo los negocios? Por favor, desarrolle su respuesta.

Por la calidad de su gente y por el renombre de la empresa a nivel internacional.

17. ¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa?

Lograr que no se vayan, porque como decía antes, no es fácil contratar gente en el tiempo que los gerentes y líderes nos lo piden, y yo creo que eso les afecta y mucho en el servicio que le ofrecen a los clientes. Es entonces súper importante que no se vayan.

18. Los empleados en su empresa, ¿priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?

Yo creo que aunque insistimos en la importancia de trabajar en equipo, aquí mismo en Recursos Humanos no se ve tanto eso, se ve más bien que la gente se dedica a lo suyo y no presta tanta atención a lo que están haciendo los demás, algunos no les importa siquiera si esa actitud te afecta a ti en tu trabajo. Eso se ve mucho lamentablemente y bastante seguido.

19. ¿Considera usted que el área de Recursos Humanos está alineada a la estrategia general de negocios? Por favor, explique en qué se acerca a la estrategia de negocios y en qué se aleja de la misma.

Yo creo que este sector hace todos los esfuerzos por estarlo, yo creo que es un lema aquí, pero Recursos Humanos debiera estar más integrado internamente, ya que está muy departamentalizado y geográficamente le digo, que no está integrado, entonces, si partiéramos de eso, yo creo que podría tener más presencia en las reuniones de mandos medios, porque a nivel de Dirección, sí creo que la hay, pero a nivel gerencial, no, como que les falta.

20. En líneas generales, la empresa en la que usted trabaja prioriza más:

- A) Mejorar nuestra gente, para mejorar nuestro negocio;**
- B) Mejorar nuestros procesos, para mejorar nuestro negocio.**

La opción B.

Muchas gracias por su atención.

Observaciones: Entrevista 20.

El transcurso de esta entrevista fue muy agradable, porque la entrevistada fue muy simpática todo el tiempo, se mostró muy bien dispuesta a contestar las preguntas y fue fácil coordinar con ella el día y hora de la entrevista, en su ámbito de trabajo, sin demoras ni postergaciones.

Fue una de las mejores entrevistas que hice, porque ocurrió sin demoras y por el trato de la persona.

La entrevista se extendió más de media hora.

Su aspecto era formal, agradable, prolija. Su trato muy amable.

Su ámbito de trabajo era confortable, luminoso, pero los escritorios estaban como compartimentados y eran pequeños. Había varias carteleras hechas para el sector.

Los teléfonos sonaban constantemente, de manera que el ruido se hacía sentir, sin embargo, no tuve inconvenientes en hacer las preguntas y anotar las respuestas.

Nos despedimos cordialmente y le agradecí mucho por su tiempo.



Anexo II:

Test de Motivación y Satisfacción Laboral, Samuel Messick (1995).

1. Manual de Instrucción del Test de Motivación y Satisfacción Laboral.

Objetivos de la prueba:

A continuación, proporciono la guía de aplicación del test psicológico de Motivación y Satisfacción Laboral, de Samuel Messick (1995), cuestionario que tiene por objetivo evaluar la relación existente entre ambas variables dentro de un ambiente de trabajo convencional. Los objetivos se resumen de la siguiente manera:

- Unificar los criterios técnicos que se deben aplicar para ser utilizados en la recolección de los datos relacionados con el sector en el cual se desarrollará la entrevista.
- Establecer normas y procedimientos con el objeto de garantizar la efectividad de las entrevistas durante la visita de campo.
- Dar guías de apoyo y recomendaciones para el desarrollo de la entrevista para la lograr obtener una tasa mínima de rechazos y una información confiable y precisa.

Utilidad de la prueba:

Con los resultados obtenidos con esta herramienta, una empresa puede hacer modificaciones en áreas específicas para estimular la motivación e interés del empleado en su trabajo, contribuyendo en cierta medida al mejoramiento del desempeño laboral.

En la Guía de Aplicación se establecen las normas claras y precisas que deberá seguir todo administrador de esta técnica psicológica, así como los criterios que faciliten la conducción de las entrevistas y los aspectos específicos sobre el registro de la información.

Descripción de la prueba:

El cuestionario está diseñado de tal forma, que permita obtener las características o las variables que tienen mayor influencia en la **motivación** del sector, institución o área en el cual se desarrollarán las entrevistas, determinando al mismo tiempo, el nivel en el que afectan al empleado.

Entre otras funciones, también se encuentra la de determinar las situaciones que estimulan al trabajador a sentir satisfacción en el medio en el que trabaja o bajo qué condiciones el empleado puede comenzar a sentirse insatisfecho con su ambiente de trabajo. Entre las situaciones que se presentan en los diferentes ítems del cuestionario, están las siguientes:

El cuestionario está constituido por 35 preguntas distribuidas en 3 partes, con un total de 19 preguntas relacionadas a la motivación, 9 a la satisfacción laboral y 6 a la jerarquía del cargo.

Administración:

Es necesario que el Entrevistador esté consciente, que la entrevista es la fase inicial de un proceso de análisis en el que los cuestionarios tienen que ser leídos repetidas veces hasta lograr su tabulación final, por lo que las anotaciones tienen que ser claras y precisas. La fase



de campo es la etapa más delicada, ya que del cuidado con el que se realiza, depende el éxito o fracaso de toda la encuesta.

Específicamente las funciones del Entrevistador son las siguientes:

- Mantener en estricta confidencialidad los datos que contienen los cuestionarios, no dejarla al alcance de personas ajenas a esta Institución, aun después de terminada su labor como Encuestador dentro de la misma.
- Realizar las entrevistas personalmente y sin hacerse acompañar de personas no autorizadas para tal efecto.
- Mantener en todo momento un comportamiento cortés, evitando presionar a los informantes, ni hacer ofrecimientos de carácter oficial; y mantener en cada entrevista una presentación adecuada a su trabajo.
- Entregar los cuestionarios completamente llenos y que no le faltan preguntas sin respuesta, debidamente revisados y sin alterar los datos suministrados por el informante.

Antes de comenzar a solicitar la información el Entrevistador debe identificarse adecuadamente, explicando a continuación el propósito de la visita y de la encuesta; asimismo, haciendo referencia a la institución que representa y resaltando la importancia de obtener la colaboración en el sentido de proporcionar los datos que requiere el cuestionario. El Entrevistador debe estar preparado para dar cualquier información adicional que se refiera a la encuesta, necesaria para eliminar algún tipo de desconfianza por parte del entrevistado. Se sugiere no hacer falsas promesas a los entrevistados.

Cuando ya ha logrado el acceso a la persona que se va a entrevistar, el Entrevistador debe mostrar sincero interés en la información que le está proporcionando el entrevistado, para que el mismo se sienta motivado a responder.

El cuestionario contiene preguntas cerradas y algunas veces cuando el entrevistado no sabe cuál respuesta seleccionar, puede deberse a que no ha entendido bien la pregunta. En ese caso, el Entrevistador debe repetirla o hacerla en términos más sencillos para que sea más comprensible al entrevistado, pero con el cuidado de no inducirlo hacia determinada respuesta.

Procedimiento:

En la medida que el Entrevistador logre obtener la confianza del entrevistado, durante el proceso de administración del cuestionario, podrá contar con la veracidad con que éste le responda al momento de formularle cada una de las preguntas pertinentes, contenidas en la prueba. Es importante aclararle al entrevistado que la información obtenida será confidencial y que el manejo que hará de la misma, será para un análisis grupal. En mi caso puntual, les aclaré que el objetivo de estos tests, era contribuir a la recopilación de información como parte del trabajo de campo de mi Tesis Final de Postgrado.

Para el registro de la información, el mismo debe hacerse en orden y con claridad, para evitar inconvenientes a la hora de la clasificación y tabulación de las respuestas.

Para cada una de las tres partes, presento a continuación, una breve explicación y forma de llenado de las preguntas que la conforman:

PARTE I: MOTIVACIÓN.

N°	Pregunta	Indicación
1	<i>¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?</i>	En caso que la persona se encuentre completamente de acuerdo con lo que se pregunta, se debe marcar con una X la casilla correspondiente a "SI".
2	<i>¿Creo que he elegido mal mi profesión?</i>	Si la persona se niega del todo a lo que se le pregunta, se debe de marcar la casilla correspondiente a "NO".
3	<i>¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?</i>	En el caso que la persona esté de acuerdo en un nivel intermedio, y sienta que su respuesta no se encuentra dentro de las respuestas anteriores, debe de marcarse con una X la casilla correspondiente a "POCO".
4	<i>¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?</i>	SI, definitivamente se desea cambiar de lugar de trabajo NO, se encuentra cómodo en su trabajo y no desea cambiarse POCO, en ocasiones desea trabajar en otro lugar debido a las circunstancias.
5	<i>¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?</i>	En caso que la persona se encuentre completamente de acuerdo con lo que se pregunta, se debe marcar con una X la casilla correspondiente a SI. Si la persona se niega del todo a lo que se le pregunta, se debe de marcar la casilla correspondiente a NO En dado caso que la persona esté de acuerdo en un nivel intermedio, y sienta que su respuesta no se encuentra dentro de las respuestas anteriores, debe de marcarse con una X la casilla correspondiente a POCO
6	<i>¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?</i>	SI, se logra cumplir con todos los gastos de la canasta básica sin mayores problemas NO, nunca logra pagar a tiempo sus obligaciones básicas, ni darle lo necesario a los que dependen de la persona. POCO, en ocasiones se ve en problemas para pagar cuentas de gastos básicos
7	<i>¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?</i>	

8	<i>¿Me siento seguro y estable en mi empleo?</i>	<p>En caso que la persona se encuentre completamente de acuerdo con lo que se pregunta, se debe marcar con una X la casilla correspondiente a SI.</p> <p>Si la persona se niega del todo a lo que se le pregunta, se debe de marcar la casilla correspondiente a NO</p> <p>En dado caso que la persona esté de acuerdo en un nivel intermedio, y sienta que su respuesta no se encuentra dentro de las respuestas anteriores, debe de marcarse con una X la casilla correspondiente a POCO.</p>
9	<i>¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?</i>	
10	<i>¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?</i>	
11	<i>¿Creo que mi trabajo actual es interesante?</i>	
12	<i>¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?</i>	
13	<i>¿Recibo un trato justo en mi trabajo?</i>	
14	<i>¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?</i>	
15	<i>¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?</i>	<p>SI, siempre sucede lo que se pregunta</p> <p>NO, nunca le ha sucedido lo que en la pregunta se menciona</p>
16	<i>¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?</i>	<p>POCO, de vez en cuando sucede lo que se menciona</p>
17	<i>¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?</i>	
18	<i>¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?</i>	
19	<i>¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?</i>	<p>SI, siempre se recibe el salario en la fecha estipulada</p> <p>NO, nunca se paga en el día acordado</p> <p>POCO, a veces existen retrasos, pero no siempre.</p>

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL.

N°	Pregunta	Indicación
20	<i>¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?</i>	SI, siempre sucede lo que se pregunta NO, nunca le ha sucedido lo que en la pregunta se menciona POCO, de vez en cuando sucede lo que se menciona
21	<i>¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?</i>	
22	<i>¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?</i>	
23	<i>¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?</i>	
24	<i>¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?</i>	
25	<i>¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?</i>	
26	<i>¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?</i>	
27	<i>¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?</i>	
28	<i>¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?</i>	
29	<i>¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?</i>	

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO.

N°	Pregunta	Indicación
30	<i>¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?</i>	SI, siempre sucede lo que se pregunta.
31	<i>¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?</i>	

32	<i>¿Considera que se le reconoce el trabajo que realiza?</i>	NO, nunca le ha sucedido lo que en la pregunta se menciona. POCO, de vez en cuando sucede lo que se menciona.
33	<i>¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?</i>	
34	<i>¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?</i>	
35	<i>¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?</i>	

Instrucciones:

Cada pregunta tiene tres opciones de respuesta: "SI", "NO" y "POCO", las cuales, de acuerdo a la pregunta en la cual se encuentren, una respuesta estará en favor o en contra de la **motivación y satisfacción laboral**; por ejemplo, en la pregunta #2, será favorable que a la motivación y satisfacción laboral, que el entrevistado responda con "NO". Lo mismo, para las preguntas #5, #16 y #23. Mientras que para el resto de las preguntas del cuestionario, lo favorable a la motivación y a la satisfacción laboral, será que respondan con un "SI".

A continuación, presentaré en una tabla, las puntuaciones de cada pregunta de acuerdo a su respuesta posible:

N° Pregunta	Positivo	Intermedio	Negativo
Puntuación	5	3	1
2, 5, 16, 23	NO	POCO	SI
El resto de preguntas	SI	POCO	NO

Ejemplo:

Siguiendo los puntajes de la columna "Positivo", los resultados más favorables a la motivación y la satisfacción laboral, serán los siguientes:

Positivo: respuesta "NO" a las preguntas 2, 5, 16 y 23 = 20 puntos

Positivo: respuesta "SI" en el resto de las preguntas = 155 puntos

Puntuación Total, favorable a la motivación: 100% favorable = 175 puntos

De manera que la escala de puntajes totales del test, por cada entrevistado, se pueden distribuir en una escala intervalar de porcentajes, de la siguiente manera:

Puntajes Totales		
Tipo de Resultado	%	Puntajes
Altamente Motivado	80 - 100	140 - 175
Medianamente Motivado	45 - 80	78 - 140
Poco Motivado	0 - 45	0 - 78

Formas de Evaluación de los resultados:

Para la evaluación del test, se han considerado **Indicadores de Motivación, Indicadores de Satisfacción Laboral e Indicadores Sentido de Posición y Jerarquía**, que son representados por preguntas específicas del cuestionario. Estos indicadores son los que se muestran a continuación:

Indicadores de Motivación	
1.	Salario.
2.	Prestaciones.
3.	Seguridad.
4.	Ambiente Laboral.
5.	Aspiraciones Personales.
Indicadores de Satisfacción Laboral	
1.	Importancia del Trabajo.
2.	Expectativas de Exigencias del Trabajo.
3.	Expectativas entre Esfuerzo y Desempeño.
Indicadores de Sentido de Posición y Jerarquía	
1.	Importancia del Status o Jerarquía.
2.	Reconocimiento de los demás hacia el cargo.

Para las evaluaciones de los indicadores, se han tomado los siguientes rangos, expresados en porcentajes:

Indicadores de Motivación	
Tipo de Resultado	%
Muy Motivado	80 - 100
Medianamente Motivado	45 - 80
Poco Motivado	0 - 45
Indicadores de Satisfacción	
Tipo de Resultado	%
Alta Satisfacción Laboral	80 - 100
Medianamente Satisfecho Laboralmente	45 - 80
Baja Satisfacción Laboral	0 - 45
Indicadores de Sentido de Posición y Jerarquía	
Tipo de Resultado	%
Alto sentido de Posición y Jerarquía	80 - 100
Sentido de Posición y Jerarquía medio	45 - 80
Bajo sentido de Posición y Jerarquía	0 - 45

Las escalas de los puntajes de las respuestas, distribuidos en una escala intervalar de porcentajes, son las siguientes, para cada uno de los tres tipos de indicadores:

Indicadores de Motivación		
Tipo de Resultado	%	Puntajes
Muy Motivado	80 - 100	76 - 95
Medianamente Motivado	45 - 80	42,75 - 76
Poco Motivado	0 - 45	0 - 42,75
Indicadores de Satisfacción		
Tipo de Resultado	%	
Alta Satisfacción Laboral	80 - 100	40 - 50
Medianamente Satisfecho Laboralmente	45 - 80	22,5 - 40
Baja Satisfacción Laboral	0 - 45	0 - 22,5
Indicadores de Sentido de Posición y Jerarquía		
Tipo de Resultado	%	
Alto sentido de Posición y Jerarquía	80 - 100	24 - 30
Sentido de Posición y Jerarquía medio	45 - 80	13,5 - 24
Bajo sentido de Posición y Jerarquía	0 - 45	0 - 13,5

2. Validez y Confiabilidad de la Prueba.

Cualquier instrumento de evaluación y medida debe reunir dos características importantes que son: **validez y la confiabilidad**.

La **confiabilidad** en cuanto a precisión del test, es un concepto que sólo debe ser concebido en términos relativos; la confiabilidad relativa hace referencia a la estabilidad de las métricas; es decir, es confiable aquella variable de medida, que se mantiene constante en situaciones semejantes.



En el caso de la **validez**, Samuel Messick (1995), señala algunos aspectos que deben ser considerados, tales como:

Validez de Contenido: relevancia y representatividad del test.

Validez Teórica: razones teóricas de la consistencia observada en las respuestas.

Validez Estructural: configuración interna del test y su dimensionalidad.

Generalización: grado en que las inferencias hechas a partir del test, se pueden generalizar a otras poblaciones, situaciones o tareas. Este aspecto tiene especial importancia en la adaptación y/o traducción de escalas y tests de una cultura a otra.

Validez Externo: relaciones del test con otros tests y constructos. Análisis de la utilidad de la medida.

Validez Consecuencial: consecuencias éticas y sociales del test. Evaluación del sesgo del test.

A continuación, se presentan en total, veinte Test de Motivación y Satisfacción Laboral, que fueron administrados luego de cada entrevista de investigación.

3. Cuestionarios de Motivación: originales.

A continuación, se presentan los veinte cuestionarios del Test de Motivación y Satisfacción Laboral, de Samuel Messick (1995). Los mismos, son imágenes escaneadas de los tests originales que completaron los veinte entrevistados y se presentarán en el mismo orden en que se encuentran las entrevistas.

La planilla de cálculo no será adjuntada, pero sí las pruebas originales que cada entrevistado completó al término de cada entrevista.

La duración de cada Test no les demoró más que 15 minutos más, ya que es una prueba fácil de administrar y de entender por parte de los entrevistados.

El objetivo de su administración es el poder cotejar las respuestas de las preguntas de la prueba, con las entrevistas y descubrir consistencias en las diferentes opiniones, así como posibles contradicciones.

La motivación y la satisfacción laboral son dos variables muy importantes a la hora de retener personal clave y al personal en general, así como constituir posibles razones por las cuales, dicho personal, regresaría a trabajar a la misma empresa.

Test de Motivación y Satisfacción Laboral aplicado

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre
No: Nunca o Nada
Poco: Término medio

Cargo dentro de la empresa: LÍDER TÉCNICO P.R.

Edad: 44 Sexo: M

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si No Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si No Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si No Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si No Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

Si No Poco

7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Si No Poco

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Si No Poco

9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Si No Poco

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Si No Poco

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Si No Poco

12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si No Poco

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si No Poco

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si No Poco

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si No Poco

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si No Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si No Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si No Poco

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si No Poco

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si No Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si No Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si No Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si No Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si No Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si No Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si No Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si No Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si No Poco

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si No Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si No Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si No Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si No Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si No Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si No Poco

Test de Motivación y Satisfacción Laboral aplicado

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre
No: Nunca o Nada
Poco: Término medio

Cargo dentro de la empresa: Esp. Técnico IT

Edad: 35 Sexo: M

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si No Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si No Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si No Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si No Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

- Si No Poco
7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?
- Si No Poco
8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?
- Si No Poco
9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?
- Si No Poco
10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?
- Si No Poco
11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?
- Si No Poco
12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?
- Si No Poco
13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?
- Si No Poco
14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?
- Si No Poco
15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?
- Si No Poco
16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si No Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si No Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si No Poco

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si No Poco

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si No Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si No Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si No Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si No Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si No Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si No Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si No Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si No Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si No Poco

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si No Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si No Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si No Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si No Poco
34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si No Poco
35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si No Poco

Test de Motivación y Satisfacción Laboral aplicado

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre
No: Nunca o Nada
Poco: Término medio

Cargo dentro de la empresa: Sole's Manager -

Edad: 36 Sexo: F

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si No Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si No Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si No Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si No Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

- Si No Poco
7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?
- Si No Poco
8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?
- Si No Poco
9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?
- Si No Poco
10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?
- Si No Poco
11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?
- Si No Poco
12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?
- Si No Poco
13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?
- Si No Poco
14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?
- Si No Poco
15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?
- Si No Poco
16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si No Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si No Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si No Poco

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si No Poco

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si No Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si No Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si No Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si No Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si No Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si No Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si No Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si No Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si No Poco

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si No Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si No Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si No Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?



Si No Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si No Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si No Poco

Test de Motivación y Satisfacción Laboral aplicado

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre
No: Nunca o Nada
Poco: Término medio

Cargo dentro de la empresa: PROGRAM MANAGER.

Edad: 55 Sexo: M

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si No Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si No Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si No Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si No Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

- Si No Poco
7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?
- Si No Poco
8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?
- Si No Poco
9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?
- Si No Poco
10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?
- Si No Poco
11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?
- Si No Poco
12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?
- Si No Poco
13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?
- Si No Poco
14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?
- Si No Poco
15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?
- Si No Poco
16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si No Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si No Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si No Poco

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si No Poco

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si No Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si No Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si No Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si No Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si No Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si No Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si No Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si No Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si No Poco

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si No Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si No Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si No Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si No Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si No Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si No Poco

Test de Motivación y Satisfacción Laboral aplicado

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre
No: Nunca o Nada
Poco: Término medio

Cargo dentro de la empresa: Gerente Serv. IT

Edad: 38 Sexo: m

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si No Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si No Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si No Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si No Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

- Si No Poco
7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?
- Si No Poco
8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?
- Si No Poco
9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?
- Si No Poco
10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?
- Si No Poco
11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?
- Si No Poco
12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?
- Si No Poco
13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?
- Si No Poco
14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?
- Si No Poco
15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?
- Si No Poco
16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si No Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si No Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si No Poco

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si No Poco

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si No Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si No Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si No Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si No Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si No Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si No Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si No Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si No Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si No Poco

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si No Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si No Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si No Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si No Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si No Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si No Poco

Test de Motivación y Satisfacción Laboral aplicado

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre
 No: Nunca o Nada
 Poco: Término medio

Cargo dentro de la empresa: Team C. Esp. IT

Edad: 37 Sexo: F

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si No Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si No Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si No Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si No Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

Si No Poco

7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Si No Poco

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Si No Poco

9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Si No Poco

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Si No Poco

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Si No Poco

12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si No Poco

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si No Poco

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si No Poco

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si No Poco

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si No Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si No Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si No Poco

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si No Poco

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si No Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si No Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si No Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si No Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si No Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si No Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si No Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si No Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si No Poco

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si No Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si No Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si No Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si No Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si No Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si No Poco

Test de Motivación y Satisfacción Laboral aplicado

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre
No: Nunca o Nada
Poco: Término medio

Cargo dentro de la empresa: Técnico IT

Edad: 32 Sexo: M

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si No Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si No Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si No Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si No Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

Si No Poco

7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Si No Poco

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Si No Poco

9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Si No Poco

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Si No Poco

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Si No Poco

12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si No Poco

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si No Poco

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si No Poco

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si No Poco

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si No Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si No Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si No Poco

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si No Poco

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si No Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si No Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si No Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si No Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si No Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si No Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si No Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si No Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si No Poco

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si No Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si No Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si No Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si No Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si No Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si No Poco

Test de Motivación y Satisfacción Laboral aplicado

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre
No: Nunca o Nada
Poco: Término medio

Cargo dentro de la empresa: VENTAS - PE

Edad: 42 Sexo: M

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si No Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si No Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si No Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si No Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

Si No Poco

7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Si No Poco

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Si No Poco

9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Si No Poco

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Si No Poco

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Si No Poco

12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si No Poco

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si No Poco

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si No Poco

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si No Poco

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si No Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si No Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si No Poco

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si No Poco

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si No Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si No Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si No Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si No Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si No Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si No Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si No Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si No Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si No Poco

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si No Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si No Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si No Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si No Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si No Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si No Poco

Test de Motivación y Satisfacción Laboral aplicado

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre
No: Nunca o Nada
Poco: Término medio

Cargo dentro de la empresa: GERENTE IT

Edad: 41 Sexo: M

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si No Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si No Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si No Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si No Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

Si No Poco

7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Si No Poco

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Si No Poco

9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Si No Poco

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Si No Poco

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Si No Poco

12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si No Poco

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si No Poco

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si No Poco

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si No Poco

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si No Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si No Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si No Poco

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si No Poco

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si No Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si No Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si No Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si No Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si No Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si No Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si No Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si No Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si No Poco

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si No Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si No Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si No Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si No Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si No Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si No Poco

Test de Motivación y Satisfacción Laboral aplicado

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre
No: Nunca o Nada
Poco: Término medio

Cargo dentro de la empresa: GERENTE (2°L)

Edad: 41 Sexo: M

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si No Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si No Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si No Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si No Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

Si No Poco

7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Si No Poco

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Si No Poco

9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Si No Poco

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Si No Poco

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Si No Poco

12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si No Poco

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si No Poco

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si No Poco

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si No Poco

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si No Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si No Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si No Poco

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si No Poco

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si No Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si No Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si No Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si No Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si No Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si No Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si No Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si No Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si No Poco

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si No Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si No Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si No Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si No Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si No Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si No Poco

Test de Motivación y Satisfacción Laboral aplicado

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre
No: Nunca o Nada
Poco: Término medio

Cargo dentro de la empresa: Especialista IT.

Edad: 29 Sexo: M

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si No Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si No Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si No Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si No Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

Si No Poco

7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Si No Poco

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Si No Poco

9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Si No Poco

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Si No Poco

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Si No Poco

12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si No Poco

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si No Poco

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si No Poco

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si No Poco

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si No Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si No Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si No Poco

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si No Poco

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si No Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si No Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si No Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si No Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si No Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si No Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si No Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si No Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si No Poco

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si No Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si No Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si No Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si No Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si No Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si No Poco

Test de Motivación y Satisfacción Laboral aplicado

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre
No: Nunca o Nada
Poco: Término medio

Cargo dentro de la empresa: Coord. Command C.

Edad: 35 Sexo: M

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si No Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si No Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si No Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si No Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

Si No Poco

7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Si No Poco

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Si No Poco

9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Si No Poco

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Si No Poco

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Si No Poco

12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si No Poco

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si No Poco

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si No Poco

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si No Poco

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si No Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si No Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si No Poco

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si No Poco

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si No Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si No Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si No Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si No Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si No Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si No Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si No Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si No Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si No Poco

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si No Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si No Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si No Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si No Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si No Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si No Poco

Test de Motivación y Satisfacción Laboral aplicado

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre
No: Nunca o Nada
Poco: Término medio

Cargo dentro de la empresa: gerente 1º C.

Edad: 42 Sexo: m

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si No Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si No Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si No Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si No Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

Si No Poco

7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Si No Poco

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Si No Poco

9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Si No Poco

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Si No Poco

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Si No Poco

12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si No Poco

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si No Poco

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si No Poco

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si No Poco

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si No Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si No Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si No Poco

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si No Poco

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si No Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si No Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si No Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si No Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si No Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si No Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si No Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si No Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si No Poco

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si No Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si No Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si No Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si No Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si No Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si No Poco

Test de Motivación y Satisfacción Laboral aplicado

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre

No: Nunca o Nada

Poco: Término medio

Cargo dentro de la empresa: Exec. Product Manager. -

Edad: 43 Sexo: M

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si No Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si No Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si No Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si No Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

Si No Poco

7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Si No Poco

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Si No Poco

9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Si No Poco

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Si No Poco

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Si No Poco

12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si No Poco

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si No Poco

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si No Poco

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si No Poco

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si No Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si No Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si No Poco

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si No Poco

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si No Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si No Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si No Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si No Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si No Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si No Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si No Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si No Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si No Poco

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si No Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si No Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si No Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si No Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si No Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si No Poco

Test de Motivación y Satisfacción Laboral aplicado

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre
No: Nunca o Nada
Poco: Término medio

Cargo dentro de la empresa: Analista Outsourcing

Edad: 30 Sexo: m

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si No Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si No Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si No Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si No Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

Si No Poco

7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Si No Poco

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Si No Poco

9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Si No Poco

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Si No Poco

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Si No Poco

12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si No Poco

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si No Poco

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si No Poco

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si No Poco

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si No Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si No Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si No Poco

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si No Poco

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si No Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si No Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si No Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si No Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si No Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si No Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si No Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si No Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si No Poco

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si No Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si No Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si No Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si No Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si No Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si No Poco

Test de Motivación y Satisfacción Laboral aplicado

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre
No: Nunca o Nada
Poco: Término medio

Cargo dentro de la empresa: Arquitecto Ej. Sr.

Edad: 55 Sexo: M

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si No Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si No Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si No Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si No Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

Si No Poco

7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Si No Poco

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Si No Poco

9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Si No Poco

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Si No Poco

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Si No Poco

12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si No Poco

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si No Poco

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si No Poco

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si No Poco

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si No Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si No Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si No Poco

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si No Poco

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si No Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si No Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si No Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si No Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si No Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si No Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si No Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si No Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si No Poco

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si No Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si No Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si No Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si No Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si No Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si No Poco

Si No Poco

7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Si No Poco

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Si No Poco

9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Si No Poco

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Si No Poco

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Si No Poco

12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si No Poco

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si No Poco

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si No Poco

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si No Poco

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si No Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si No Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si No Poco

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si No Poco

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si No Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si No Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si No Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si No Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si No Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si No Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si No Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si No Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si No Poco

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si No Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si No Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si No Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si No Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si No Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si No Poco

Test de Motivación y Satisfacción Laboral aplicado

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre
No: Nunca o Nada
Poco: Término medio

Cargo dentro de la empresa: Ejec. Cuente.

Edad: 44 Sexo: M

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si No Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si No Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si No Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si No Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

Si No Poco

7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Si No Poco

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Si No Poco

9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Si No Poco

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Si No Poco

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Si No Poco

12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si No Poco

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si No Poco

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si No Poco

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si No Poco

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si No Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si No Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si No Poco

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si No Poco

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si No Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si No Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si No Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si No Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si No Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si No Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si No Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si No Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si No Poco

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si No Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si No Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si No Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si No Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si No Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si No Poco

Test de Motivación y Satisfacción Laboral aplicado

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre
No: Nunca o Nada
Poco: Término medio

Cargo dentro de la empresa: IT Architect SME

Edad: 38 Sexo: M

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si No Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si No Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si No Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si No Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

Si No Poco

7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Si No Poco

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Si No Poco

9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Si No Poco

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Si No Poco

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Si No Poco

12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si No Poco

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si No Poco

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si No Poco

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si No Poco

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si No Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si No Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si No Poco

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si No Poco

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si No Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si No Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si No Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si No Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si No Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si No Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si No Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si No Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si No Poco

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si No Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si No Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si No Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si No Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si No Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si No Poco

Test de Motivación y Satisfacción Laboral aplicado

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre
No: Nunca o Nada
Poco: Término medio

Cargo dentro de la empresa: ANALISTA RR.HH.

Edad: 31 Sexo: F

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si No Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si No Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si No Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si No Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

- Si No Poco
7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?
- Si No Poco
8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?
- Si No Poco
9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?
- Si No Poco
10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?
- Si No Poco
11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?
- Si No Poco
12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?
- Si No Poco
13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?
- Si No Poco
14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?
- Si No Poco
15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?
- Si No Poco
16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si No Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si No Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si No Poco

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si No Poco

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si No Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si No Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si No Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si No Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si No Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si No Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si No Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si No Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si No Poco

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si No Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si No Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si No Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si No Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si No Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si No Poco



Anexo III.

Modelo de Competencias y Modelo de Evaluación de Desempeño, de la empresa Ataway S.A., Argentina.

1. Modelo de Competencias de la Empresa Ataway S.A., 2013.

People Development

- Solves Problems
- Develops self
- Develops Others
- Communicates effectively and clearly
- Manages Change & Ambiguity
- Builds & Shares Knowledge



ataway |
People | Process | Systems

Ataway Core Competencies – Consulting Team | 12

Solves Problems.

Identifies and Solves problems objectively using analysis, experience and judgment.

Level and Mapping	Trainee	Business Analyst	Consultant	Senior Consultant	Manager	Senior Manager	Director
	Developmental	Foundational	Intermediate	Advanced	Advanced	Advanced	Advanced
Collecting Data	<i>Collects data necessary to analyze an issue.</i>	Collects data necessary to analyze an issue.	Guides data collection and organizes information.	Oversees data collection activities to ensure that all relevant data are captured.	Oversees data collection activities to ensure that all relevant data are captured.	Oversees data collection activities to ensure that all relevant data are captured.	Oversees data collection activities to ensure that all relevant data are captured.
Analyzing a Problem	<i>Transforms data into useful information to better understand the issues.</i>	Transforms data into useful information to better understand the issues.	Conducts analysis to clarify the problem and its root causes.	Develops new and innovative approaches to analyzing data to help draw meaningful conclusions.	Develops new and innovative approaches to analyzing data to help draw meaningful conclusions.	Develops new and innovative approaches to analyzing data to help draw meaningful conclusions.	Develops new and innovative approaches to analyzing data to help draw meaningful conclusions.
Developing a Solution	<i>Contributes ideas to develop solutions, consulting with others as appropriate.</i>	Contributes ideas to develop solutions, consulting with others as appropriate.	Uses experience and proven methodologies to develop solutions.	Creates and shares solutions which can be applied as a best practice.	Creates and shares solutions which can be applied as a best practice.	Creates and shares solutions which can be applied as a best practice.	Creates and shares solutions which can be applied as a best practice.
Evaluating alternatives	<i>Understands and effectively evaluates alternate points of view and tradeoffs.</i>	Understands and effectively evaluates alternate points of view and tradeoffs.	Articulates and makes effective decisions/recommendations regarding	Structures, facilitates and manages effective issue resolution mechanisms.	Structures, facilitates and manages effective issue resolution mechanisms.	Structures, facilitates and manages effective issue resolution mechanisms.	Structures, facilitates and manages effective issue resolution mechanisms.

Examples of how the practitioner might have demonstrated this capability on the job:

Foundational Level	Intermediate Level	Advanced Level
<ul style="list-style-type: none"> You have participated in team meetings and have recorded and compiled minutes. In meetings you can demonstrate active listening skills, respond to questions thoughtfully and contribute when appropriate giving more than one alternative. When faced with an issue that needed to be resolved on a project, you participated in a team meeting or discussion with your Team Leader or Project Manager. You have listened to and respected differing points of view on the appropriate solution, you have contributed your own ideas and come to a mutually agreed decision regarding the appropriate course of action. Within your role and objectives on a project, you have taken responsibility to resolve an issue. You have proposed this resolution to your Team Leader or Project Manager, and proceeded to work through the solution. For example, this may be in the form of an appropriate bug fix, or an alternate method of gathering data, or a process or strategy approach/plan re-designs. In addition you may 	<ul style="list-style-type: none"> You have written a success story on a previous project that others can reuse in a proposal or project deliverable. You have led meetings with clients, have demonstrated effective listening skills to the extent that you have then been able to anticipate client questions or potential requirements. You have facilitated resolution on a sticking point giving more than one alternative with pros and cons. Your team was experiencing difficulty in meeting a project deadline. You worked with your team to put a plan in place that would meet this deadline or worked with the Project Manager to minimize the impact this would have on the rest of the project. You highlighted this to the Project Manager to minimize the impact this would have on the rest of the project and ensured a satisfactory resolution was achieved. 	<ul style="list-style-type: none"> You may have met with vendor parties to discuss technology solutions relating to a given proposal. For example your project was experiencing scope creep. You met with the Project Manager and then with the client to discuss this issue. You were able to negotiate an agreement with the client for additional work, on top of the original Statement of Work and this had corresponding and appropriate fees/revenue associated. As a team leader you have worked through quality issues and minimized the re work required. Prepare and deliver a presentation highlighting a project success story or other topic or deliverable. You have led meetings with either senior Ataway management or senior client management and addressed a critical issue, such as closing a sale, signing the SOW, or reached an effective partnering arrangement with another Ataway business or appropriate vendor. You have negotiated the scope of a project with a client using formal issue resolution mechanisms. You have successfully negotiated with a partner organization as to their deliverables. You may have secured a small project in order to demonstrate capability

2. Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias de la Empresa Ataway S.A., 2013.

Pillar	Competency	Expected Level	Initial Review	
			Initial Review	Comments
Business Development	Develops Proposals	Not measured	Not Developed	N/A
	Develops Business	Not measured	Not Developed	N/A
	Leads Strategically	Not measured	Not Developed	N/A
People Development	Solves Problems	Intermediate	Developed	Ha alcanzado exitosamente a proponer soluciones con su equipo de trabajo, que permitieron cerrar el proyecto. La documentación está bien organizada.
	Develops self	Intermediate	Developed	Se ha certificado exitosamente en módulo HCM de PeopleSoft 9.2
	Develops Others	Intermediate	Developed	Ha transmitido sus conocimientos dictando cursos de capacitación interna.
	Communicates effectively and clearly	Advanced	Developed	Participa de las reuniones de equipo y las reuniones con los clientes, aportando ideas novedosas y colabora con su Líder de equipo en la definición del alcance del proyecto.
	Manages Change & Ambiguity	Intermediate	Developed	Se adaptó exitosamente a los diferentes ámbitos de trabajo, durante un proyecto en el exterior de larga duración.