

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

Licenciatura en Recursos Humanos



Proyecto de Grado

“Rotación y Retención de perfiles IT”

María Paula PAUTASSO - DNI 33892588

María Belén QUIROGA - DNI 34315615

Tutor: Lic. Julio VERDE FASSA

Mayo de 2013

Resumen

El presente Proyecto de Grado es un trabajo de intervención enfocado a la rotación y retención de perfiles tecnológicos de una empresa dedicada al Desarrollo de Software en la provincia de Córdoba. Es una empresa que a septiembre de 2012 contaba con 14 empleados y trabaja en relación permanente con la casa matriz en EEUU.

Para conocer los detalles de la problemática planteada, se ha recolectado información de diferentes fuentes, tanto primarias como secundarias. Entre ellas podemos destacar la entrevista con el gerente y empleados, encuestas repartidas a los empleados y observación directa en las diferentes visitas a la empresa.

Se analizan datos reales de rotación dentro de la empresa desde el año 2011, ya que la recolección de datos se comenzó en dicho año.

El diagnóstico realizado permite analizar los distintos aspectos internos y externos que contribuyen a la rotación, y los resultados obtenidos sirven de sustento para las propuestas que ofrecemos para retener el personal.

Agradecimiento

Agradecemos a nuestras familias que nos acompañaron en todo este proceso.

Un agradecimiento especial a nuestro tutor Julio Abel Verde Fassa por su predisposición, profesionalismo y sobre todo su vocación hacia la docencia.

A nuestros amigos, compañeros y docentes quienes nos han enseñado y acompañado en este proyecto de vida.

ÍNDICE

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO	0
1 INTRODUCCIÓN	6
2 LA EMPRESA	8
3 CRONOGRAMA Y MARCO METODOLÓGICO.....	13
4 PRE-DIAGNÓSTICO	13
5 DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA	16
6 JUSTIFICACIÓN.....	17
7 OBJETIVOS	17
8 MARCO TEÓRICO.....	18
8.1 MOTIVACIÓN.....	18
8.1.1 <i>Ciclo motivacional.....</i>	<i>19</i>
8.1.2 <i>Motivación laboral</i>	<i>20</i>
8.2 TEORÍAS DE MOTIVACIÓN	21
8.2.1 <i>Teoría de las expectativas</i>	<i>21</i>
8.2.2 <i>Teoría de los dos factores de Herzberg.....</i>	<i>23</i>
8.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	24
8.3.1 <i>Diagnosticar el clima organizacional</i>	<i>25</i>
8.3.2 <i>Componentes del clima organizacional</i>	<i>26</i>
8.4 CONTRATO PSICOLÓGICO.....	28
8.5 SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO	29
8.6 INCENTIVOS.....	31
8.6.1 <i>Tipos de Incentivos</i>	<i>31</i>
8.7 ROTACIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO	33
8.7.1 <i>Rotación</i>	<i>33</i>
8.7.2 <i>Retención</i>	<i>35</i>
9 INSTRUMENTOS.....	37
10 EJES ORIENTADORES DE LA PROPUESTA DE MEJORA	40
11 INTRODUCCIÓN AL DIAGNÓSTICO.....	42
12 DIAGNÓSTICO	43
12.1 OBSERVACIÓN DIRECTA	43
12.2 ENTREVISTAS	46
12.3 ENCUESTAS.....	67
12.4 ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	83
13 SÍNTESIS	101

13.1	ROTACIÓN	101
13.2	MOTIVACIÓN E INCENTIVOS	102
14	CONCLUSIÓN	104
15	PLAN DE INTERVENCIÓN	106
15.1	JUSTIFICACIÓN EN BASE AL DIAGNÓSTICO	106
15.2	OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN DE TIPO GENERAL Y ESPECÍFICOS	106
15.3	DETERMINACIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN Y POBLACIÓN AFECTADA	107
15.4	ACCIONES PROPUESTAS DE CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO. RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL PLAN	107
16	CONCLUSIÓN FINAL.....	139
17	BIBLIOGRAFIA	140
18	ANEXO.....	142
18.1	ANEXO PARTE I	142
18.2	ANEXO PARTE II.....	149

1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de intervención está basado en una empresa que se dedica al Desarrollo de Software.

Buscamos trabajar sobre el mercado de Perfiles IT (tecnológicos) en Córdoba, ya que en los últimos años ha tenido un crecimiento exponencial con la llegada de grandes empresas multinacionales, causando una revolución en el mercado laboral.

Ante esta situación del mercado, hemos notado cómo las empresas de tecnología buscan implementar procesos de vanguardia en lo que respecta a la gestión de los Recursos Humanos buscando retener y motivar al personal ante la gran escasez de profesionales informáticos.

Esto fue una situación que a las integrantes del grupo nos marcó y nos llevó a buscar una empresa que necesitara de nuestra ayuda.

Puntualmente en la sede argentina de la empresa elegida, la situación no escapa a la del resto del rubro. La rotación ha llegado a ser más del 50%, lo que ha alarmado a los propietarios y los ha llevado a buscar nuevas soluciones para retener sus recursos.

En esta instancia propusimos ayudarlos a buscar alternativas y plantear sugerencias, propuestas de mejora.

A continuación desarrollaremos el Proyecto de Grado.

PARTE I

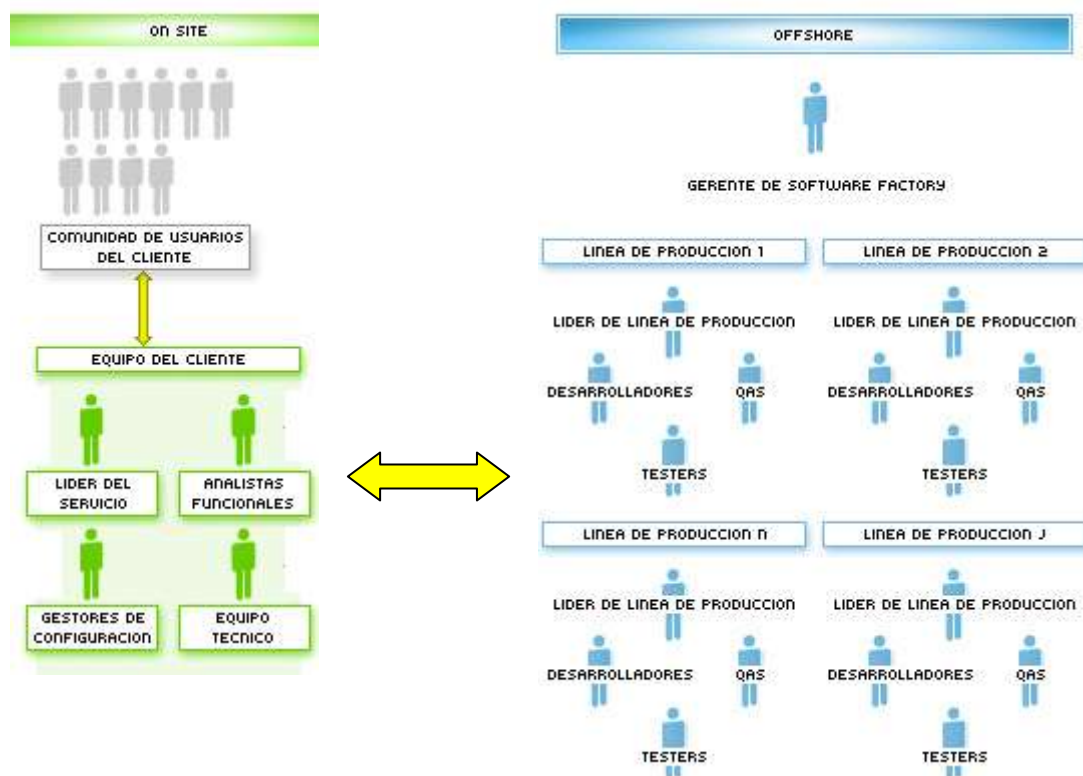
Consideraciones previas al diagnóstico




2 LA EMPRESA

La casa matriz de la empresa seleccionada, se encuentra en Estados Unidos y hace más de una década que se dedica al desarrollo de Software para la industria petrolera y de las "convenience stores" (estaciones de servicio con maxishops), utilizando diferentes tecnologías. Esta compañía es propiedad de tres empresarios estadounidenses.

A finales de 2005 la empresa estadounidense comenzó planes para trasladar algunos de sus servicios de desarrollo off-shore (es decir de forma remota, a otro país). Sin embargo, ninguna de las ofertas de las software factories típicas de distintos países cumplieron con sus expectativas.

Al hablar de Software Factory (fábrica de software) se hace referencia a una forma de trabajo cuyos objetivos se centran en el desarrollo y mantenimiento de los sistemas de información que sustituya al modelo tradicional basado en el trabajo de tipo artesanal. La forma de medir la producción es generalmente en horas hombre o bien en componentes diseñados basados en requerimientos funcionales del cliente. En términos generales la Software factory responderá a siguiente esquema de funcionamiento:



-  Intercambio de información
-  Equipo argentino
-  Equipo estadounidense

El Equipo del cliente será quien tenga contacto directo con el cliente, y quien determine entonces los requerimientos de negocio. Estará conformado por los roles del área de Sistemas que tendrá a su cargo la provisión de documentación e información a la Software factory y la recepción, instalación y puesta en marcha de los componentes de software producidos por la Software factory.

El equipo offshore, que en este caso sería el argentino, estará conformado por células de trabajo denominadas Líneas de Producción, integradas por arquitectos, desarrolladores y Testers. Estas serán las encargadas de producir los componentes de software. La interacción con el equipo estadounidense es diaria, y en diferentes reuniones llegan a un acuerdo de qué producir.

Se manejan con metodologías ágiles.

Lo que la empresa estadounidense buscaba para instalar una empresa en otro país era lo siguiente:

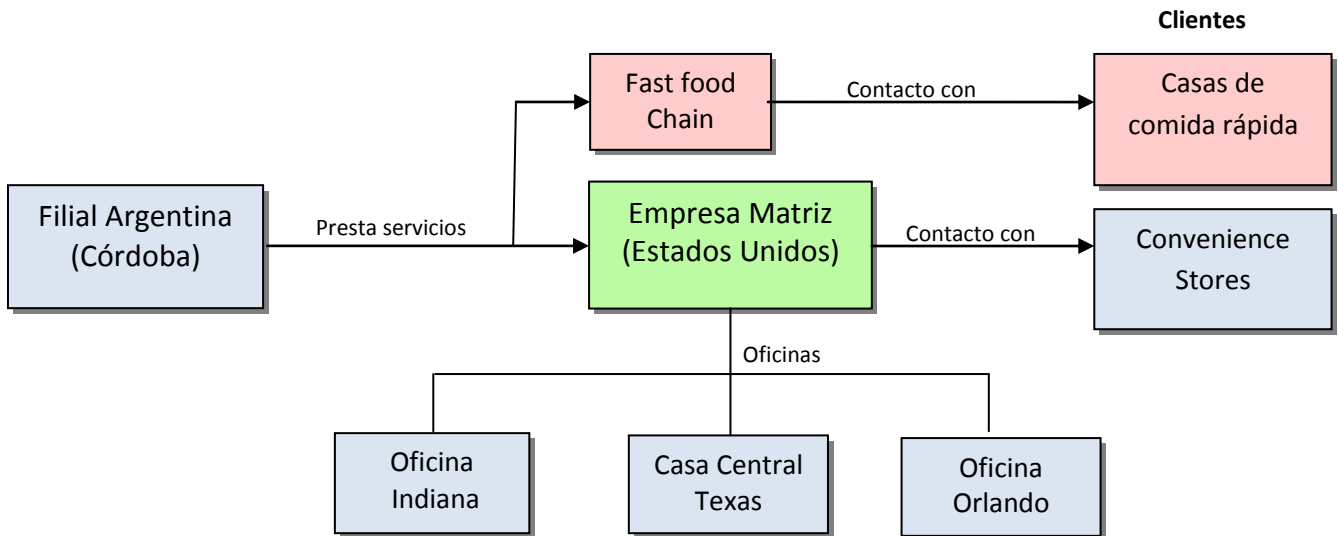
- Importante ahorro de costos
- Huso horario similar
- La afinidad cultural y una cultura que promueva la importancia de escuchar y aprender de sus clientes
- Abundante mano de obra calificada
- Problemas de comunicación derivados del acento en el idioma inglés en personas no nativas , que es más difícil de entender en algunos países que otros
- Protección de la propiedad intelectual
- Una fuente confiable de EE.UU. "sobre el terreno" para reducir los problemas culturales y de comunicación

En Octubre de 2006, luego de una extensa investigación de mercado, y antes de que Córdoba se convirtiera en el epicentro tecnológico tan popular que es hoy, la empresa matriz norteamericana elige como lugar para instalarse la capital de esa provincia. Así comenzaron a conformar una Software factory en Córdoba, conformando una empresa argentina, que trabaja en conjunto con el equipo radicado en Estados Unidos y trabajando en un primer momento solo con proyectos para las convenience stores.

Para cumplir con el requisito de tener alguien de EEUU “en el terreno” se envió un gerente, quien iba a encargarse de conocer más sobre Argentina y cómo hacer negocios allí.

La empresa en Córdoba Capital comenzó a funcionar en su oficina propia en el año 2009. Si bien comenzaron trabajando con empleados tercerizados de otra empresa tecnológica de Córdoba su lema era contratar a los mejores y más inteligentes candidatos. Es así que lentamente comenzaron a reclutar en el mercado local a quienes serían parte de su equipo argentino a largo plazo.

En Enero de 2010, después de ver el éxito y productividad del equipo argentino trabajando para los clientes de la empresa matriz norteamericana, se sumó otra empresa vinculada, “Fast Food Chain”, a la que prestaría servicios también y con la cual se trabajaría de manera off-shore (remota). En este caso los clientes son casas de comida rápida, y para ello había que contratar perfiles con dominio de otro tipo de tecnología. Así se conformaría otro equipo dentro de la oficina en Argentina para servir a otro tipo de cliente.



La empresa en Argentina es propiedad de cuatro socios gerente. Uno de ellos es quien, como se mencionó anteriormente, dirige la empresa y vive en Córdoba Capital.

La **estructura** está conformada por: el Gerente de Desarrollo (socio gerente); un Líder técnico; un Gerente de Proyecto; cuatro desarrolladores Java; dos Testers, (todos los anteriores involucrados con proyectos para las convenience stores); un coordinador de Recursos Humanos; y tres Desarrolladores .NET (involucrados en los proyectos con casas de comida rápida).

El objetivo de la empresa a mediano plazo es seguir creciendo.

La composición del personal a Agosto de 2012 es:

Total personal: 13

Porcentaje Mujeres: 38,5 %

Porcentaje Hombres: 61,5%

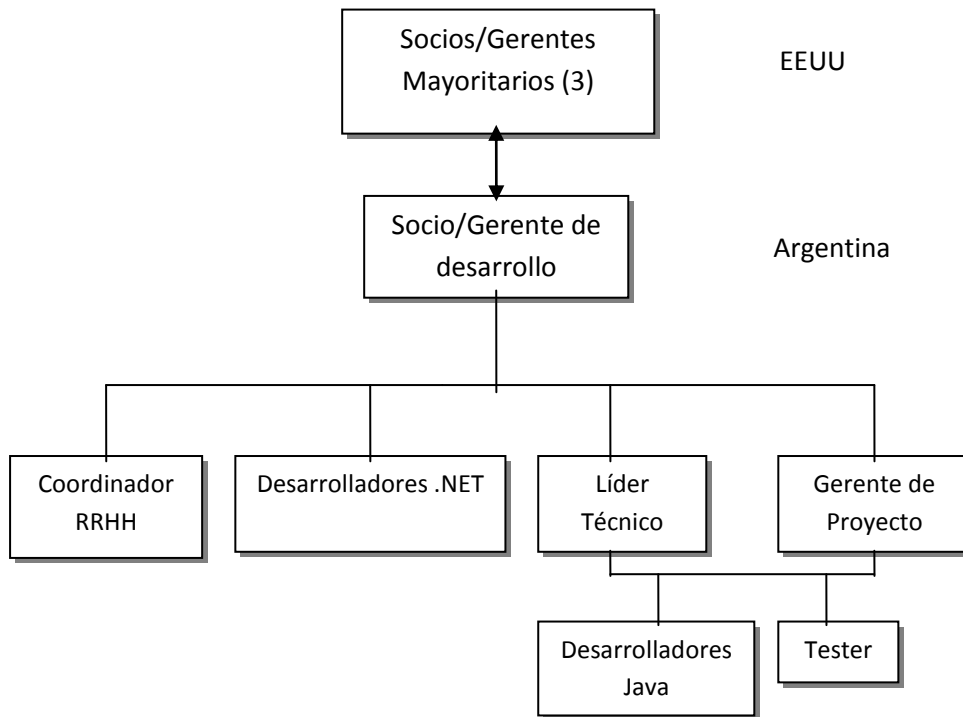
En los puestos Junior, las edades se encuentran entre 22 y 23 años.

En los puestos Semi-senior, las edades van entre 25 y 35 años.

Por otro lado los puestos Senior van desde 31, a 45 años.

A continuación se muestra el organigrama:

ORGANIGRAMA



La empresa se asoció al Cluster Cordoba Technology (CCT) en el 2009 con lo cual obtiene beneficios y está al tanto de los movimientos de la competencia.

En relación a este punto la empresa argentina no tiene **competidores** con respecto a clientes, ya que el tipo de clientes a los que sirve se encuentra principalmente en EEUU. La industria de estaciones de servicio en EEUU ronda los 165000, mientras que en Argentina ronda los 8000. Con esto se visualiza la importancia de la industria petrolera en Estados Unidos.

Sin embargo hay que considerar que Córdoba está constituido como un polo y es un punto en el mapa tecnológico mundial. En proporción de población, tiene más empresas y más sólidas que Buenos Aires. Si se compara con Rosario está bastante más adelante. A todo esto sumamos la llegada de empresas multinacionales, con lo cual la competencia empieza a surgir por conseguir recursos humanos calificados, los cuales no son suficientes.

Empresas multinacionales como HP, Intel, Motorola, Globant son algunas de las que se llevan la mayor proporción de recursos humanos, en cierta medida por los altos salarios y proyectos desafiantes que ofrecen. A Julio de 2012 el cluster cuenta con 152 empresas asociadas, lo cual implica que existen aún más empresas en la provincia que compiten por los perfiles tecnológicos.

Actividades de Recursos Humanos

Las diferentes tareas referidas a Recursos Humanos están a cargo de una sola persona.

En cuanto al **reclutamiento**, éste se realiza a través de redes sociales como LinkedIn y publican vacantes en páginas como Zona Jobs, Computrabajo, Universobit, bolsas de trabajo de universidades (IUA, Universidad Católica de Córdoba, entre otros). Por otro lado cuentan con un programa de referidos mediante el cual la compañía ofrece una comisión a cualquier empleado que ayuda a la empresa a encontrar nuevos empleados. La comisión puede ser de hasta \$2750; \$750 se pagarán después del primer día que empiece el nuevo empleado y los otros \$2000 se pagarán luego que el nuevo empleado haya completado los seis meses de trabajo. Los requisitos son: que el candidato que envíe el CV coloque específicamente quién de la empresa le comentó sobre la vacante y que el empleado siga trabajando al momento que le corresponda el pago.

Por otro lado no cuentan con **análisis de puesto** para los diferentes perfiles.

Con respecto a la **selección de personal**, se realiza mediante entrevistas individuales. El proceso de entrevistas consta de tres instancias en las que participan: el coordinador de recursos humanos, el Gerente de la oficina en Córdoba, el gerente de proyecto y el líder técnico. Una vez que existe consenso entre todos los entrevistadores de que el candidato va a ser exitoso en su puesto, se le realiza la propuesta laboral con el salario neto final, beneficios y demás condiciones de contratación.

Con respecto a **inducción de personal** no cuentan con un proceso formal establecido.

Además no cuentan con **Evaluaciones de desempeño**.

Como **beneficio** ofrecen clases de inglés semanales para dos niveles.

Misión y Visión

Misión

La misión es ser el mejor proveedor de tecnología para las estaciones de servicio y las tiendas de comida rápida a través de relaciones sólidas con los clientes/socios, la innovación en el avance de la tecnología, el compromiso y personal calificado.

Visión

Crecer y afianzarse dentro del mercado argentino buscando atraer nuevos clientes locales.

3 CRONOGRAMA Y MARCO METODOLÓGICO

Cronograma:

- Un acercamiento exploratorio (Prediagnóstico)
- Un diagnóstico organizacional: el cual se realizará en base al marco teórico definido que orientará la búsqueda racional de datos empíricos. Mediante el diagnóstico se sintetizará e integrará en un todo coherente los aspectos contemplados en el análisis de la información recolectada.
- Determinación del plan de intervención (Propuestas)
- Planificar la intervención
- Evaluación

La metodología a utilizar va a ser de exploración, la cual consistirá en varias entrevistas tanto con el gerente de la empresa como diferentes empleados de la misma para recolectar datos.

4 PRE-DIAGNÓSTICO

Teniendo en cuenta las opiniones recolectadas de la primera entrevista con el gerente y un empleado, se puede determinar el siguiente pre-diagnostico:

El gerente determinó como un problema importante la alta rotación de personal es decir, el gran intercambio de personal que ingresa y egresa de la empresa. Según su opinión, una de las razones principales de esta elevada rotación es la alta competencia en el mercado dada por la gran demanda y escasez de oferta de estos perfiles especializados. Como el resto de las compañías del mercado, la empresa no escapa a esta situación.

Con respecto a este tema, se puede proporcionar la siguiente tabla que muestra la rotación de personal en 2011, año crítico:

AÑO 2011	Dotación	Desvinculaciones	Ingresos	Puesto	Antigüedad (meses)
Enero	8	-	-	-	
Febrero	9	-	1	Tester	
Marzo	9	-	-		
Abril	10	-	1	Desarrollador	
Mayo	9	1	-	Renuncia Tester	4
Junio	8	1	-	Despido- Desarrollador	3
Julio	9	-	1	Tester	
Agosto	8	1		Renuncia desarrollador	12
Septiembre	7	1	-	Renuncia tester	2
Octubre	6	1	-	Renuncia desarrollador	12
Noviembre	7	-	1	Ingresa tester	
Diciembre	9	-	2	Ingresa tester y desarrollador	
Totales		5	6		
Índice de rotación en base a:	-	61% (rotación por egresos)	73%		
Promedio	8				
Índice de rotación Total	69%				

Este 69% indica el porcentaje de empleados que rotaron en el año 2011.

El empleado nombró el salario como otro factor que genera insatisfacción en el trabajo. Con respecto a este punto el gerente no lo nombró como el principal motivo de renuncia; pero es importante destacar que esta empresa no es la que paga los salarios más altos en Córdoba ni pretende serlo tampoco.

Por otro lado, el gerente considera que el 70% de la rotación de la empresa se debe a motivos relacionados con la naturaleza del trabajo propiamente dicha. Con esto se refiere a que los proyectos de la empresa se abocan, en su mayoría, a mantenimiento de software; tarea que para algunos resulta monótona y poco desafiante. El empleado comentó que muchas veces trabajar con proyectos donde el código ya está hecho y ya tiene cierta obsolescencia, no resulta del todo desafiante y motivador.

Otro punto a destacar es el nivel de seniority (relacionado con los años de experiencia: nivel junior, semi senior o senior) de los candidatos a los que esta empresa tiende a contratar. El empleado comentó que se reclutan en gran medida estudiantes o recién graduados con nula experiencia, es decir, candidatos junior. En cuanto a esto, el gerente explicó que si bien muchas veces el puesto no requiere solamente candidatos junior, se eligen estos ya que la expectativa salarial que tienen es mucho menor (y posible de satisfacer) en comparación con la de un profesional con experiencia. Ante esta situación existe una paradoja, ya que nos comentó que al contratar estudiantes, los de la llamada Generación Y (conocidos como nativos digitales, son jóvenes que buscan nuevos desafíos que les permitan desarrollar sus capacidades creativas pero que a su vez les deje tiempo para proyectos personales, entre otras características de esta generación de jóvenes), se corre el riesgo de que busquen al poco tiempo de ingresados a la empresa más desafíos en otras compañías de gran envergadura que existen actualmente en Córdoba. Son jóvenes que buscan el crecimiento profesional rápido, tareas desafiantes, flexibilidad y salarios más tentadores con lo cual son menos leales a la empresa y no dudan en cambiar de un trabajo a otro a los pocos meses de haber ingresado.

Por otro lado, los perfiles semi senior o senior, que son profesionales con cierta experiencia, buscan en mayor medida la estabilidad laboral y valoran más el crecimiento profesional/personal en una empresa. Además, se transforma en una responsabilidad cuidar el trabajo cuando tienen familia a cargo. Pero esta empresa no puede satisfacer sus demandas salariales. Por ello ambos entrevistados nombran como otra causa de la alta rotación el tipo de perfiles que actualmente está contratando la empresa.

Algo importante que destacó el gerente es el peso que tienen los beneficios en la etapa de reclutamiento y retención del personal asimismo.

Con respecto a ello, considera como beneficios **necesarios** (umbral):

- Tener los empleados en blanco y con contratos a tiempo indeterminado. En este punto es importante aclarar que actualmente muchas empresas tecnológicas de Córdoba negocian el pago del salario, ofreciendo mitad en blanco y mitad en negro, o pagando parte como monotributista, teniendo como objetivo final la evasión de impuestos. Esto no beneficia al empleado ya que reduce su aporte de cargas sociales. Sin considerar que estas tratativas no son legales, y pueden implicar que el empleador esté cometiendo fraude por “relación laboral encubierta”.

- Un buen plan de Obra social. Actualmente la empresa brinda a sus empleados la obra social Swiss Medical. Si bien en otros rubros esto puede no ser lo más importante, el gerente comentaba como en un caso en particular no se aceptó una oferta laboral por no contar con un plan con alta cobertura dentro de la obra social ofrecida.

Por otro lado, considera como beneficios **deseados** los siguientes:

- Horario flexible
- Snacks/ refrigerios libres
- Capacitación en idioma Inglés (se dictan clases de inglés una vez a la semana, y se dividen en dos grupos según el manejo del idioma)
- Un beneficio que se considera más importante para retener que para motivar es el buen clima laboral y las relaciones de equipo que se constituyen
- Comunicación abierta entre empleados, y sobre todo entre Gerente – empleados, lo que favorece un clima de confianza

Frente a esto, el empleado dijo: “A la ‘generación Y’ hay que seducirla y no con beneficios tradicionales. Se debe apuntar más al corto plazo. Por ejemplo, pagar un máster u ofrecer viajes al país del cliente con el que están trabajando. Se valoran las oportunidades de viajar y capacitarse en el exterior y la empresa actualmente no ofrece este tipo de viajes”. A esto agregó que el teleworking es un beneficio muy valorado actualmente y esta empresa no lo brinda, con lo cual pierde competitividad frente a otras firmas.

Por último, el gerente de la empresa comentó que no se aplican planes formales de retención como sí lo hacen muchas empresas del rubro tecnológico, buscando evitar la pérdida de grandes talentos. Esto lo fundamenta una política de la empresa que expresa que cuando un empleado decide renunciar y se lo comunica a él, ya es considerado tarde para negociar y buscar retenerlo. Como subrayó el gerente, esta empresa valora mucho la comunicación directa buscando solucionar las situaciones que el empleado considere injustas durante la relación laboral, y no negociar cuando el empleado ya ha tomado la decisión de abandonar la empresa.

5 DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA

Considerando las diferentes opiniones tanto del gerente como del empleado, al parecer hay un descontento con respecto a la naturaleza del trabajo y es esto lo que conlleva a los altos índices de rotación. Esto puede comprometer la situación de la empresa a futuro, considerando todos los costos que implica perder recursos humanos y tomar nuevos para capacitarlos.

La insatisfacción con el salario es un ítem importante a considerar también, ya que pesa a la hora de elegir una nueva propuesta laboral.

Además, se considera que los empleados están buscando mayores beneficios que igualen o mejoren a los que se ofrecen en el mercado.

El profesional en Recursos Humanos puede aplicar sus conocimientos respecto a las relaciones humanas para elaborar un diagnóstico y proponer mejoras que permitan una efectiva asignación de los recursos en la empresa.

Como profesionales se buscará plantear propuestas de mejora que reflejen las preocupaciones del gerente y a su vez la de los empleados, buscando un equilibrio entre las necesidades de los empleados y las de la empresa/gerentes. Será importante focalizarse en las necesidades de ambas partes y buscar propuestas que apunten a redireccionar el contrato psicológico y lograr que se cumpla.

Por otro lado la relación gerente-empleado es clave, y es importante ayudar a entender al gerente la importancia de escuchar al empleado. Esa relación es una de las variables más importantes a la hora del compromiso que puede tener el empleado con la compañía.

Podrá colaborar también en seleccionar modos de manejo del conflicto organizacional y participar en el diseño de estrategias de cambio en la organización.

6 JUSTIFICACIÓN

Con nuestro aporte, la organización podrá obtener un diagnóstico detallado de la situación actual de la misma, acompañado de propuestas que logren disminuir la desvinculación voluntaria.

Si se logra esto, se podrá pensar en relaciones laborales a más largo plazo; aumentará la productividad por las capacitaciones ya que el know how quedará en la empresa; la organización podrá pensar en planes a más largo plazo también; los empleados lograrán ser más productivos al conocer los proyectos más a fondo a medida que transcurran los meses (curva de aprendizaje); habrá un clima laboral más positivo por la conservación de los lazos entre los colaboradores; la competencia se verá afectada por haber menos recursos disponibles/en búsqueda laboral en el mercado; entre otras.

7 OBJETIVOS

Objetivo General:

- *Realizar una propuesta de intervención que permita a la organización reducir la alta rotación de su personal.*

Objetivos Específicos:

- *Identificar los factores que generan el alto índice de rotación.*
- *Establecer un plan de mejora para reducir dicha rotación de acuerdo con los resultados del diagnóstico.*
- *Aportar lineamientos para una correcta implementación de la propuesta.*
- *Establecer parámetros de medición para evaluar las propuestas presentadas.*

8 MARCO TEÓRICO

8.1 Motivación

"La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta."¹

Idalberto Chiavenato (2000) señala: "Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo". (p.68 – cap. 2).

"La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese *algo* es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo".²

Chiavenato (2000) señala que las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento, pero en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas. En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- ✓ *El comportamiento es causado.* Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- ✓ *El comportamiento es motivado.* Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- ✓ *El comportamiento está orientado hacia objetivos.* Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.



Modelo básico de Motivación.

Fuente: Harold J. Leavitt, *Managerial Psychology*, Chicago, University of Chicago Press, 1964, p.9.

(Chiavenato, 2000, pp. 68 – 69)

¹ (Woolfolk, A., 2006, p 669)

² Motivación, apartado: relación del término con la necesidad, Wikipedia. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>.

8.1.1 Ciclo motivacional

Se define la motivación como un proceso, es decir, como una secuencia interconectada de eventos que parten de una necesidad y culminan con la satisfacción de la misma. A esta sucesión de etapas o pasos se llama *ciclo motivacional*.

Idalberto Chiavenato (2000) expresa que el ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Al parecer, la necesidad rompe el estado de equilibrio y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo o desmotivación. Dicho desequilibrio lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar su tensión y liberarlo de la inconformidad. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, retomará el estado de equilibrio.

Los elementos del ciclo motivacional responden a cinco etapas: la *homeostasis*, o momento de equilibrio de un organismo humano; el *estímulo*, factor que genera la necesidad; la *necesidad*, provocadora del estado de tensión; el *estado de tensión*, o impulso desencadenante de comportamientos; el *comportamiento*, dirigido a satisfacer la necesidad que activa el comportamiento; y, finalmente, la *satisfacción*, que es logro del objetivo mediante el cual el organismo retorna al punto de equilibrio, a la espera de la aparición de otro estímulo.

Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- Desorganización del Comportamiento: la conducta de la persona frustrada se puede volver repentinamente ilógica y sin explicación aparente.
- Agresividad: el hombre frustrado se puede volver agresivo. La liberación de la tensión acumulada puede suceder a través de la agresividad, física, verbal o simbólica.
- Reacciones Emocionales: la tensión retenida por la no satisfacción de la necesidad puede provocar formas de reacciones como ansiedad, aflicción, estados de intenso nerviosismo, insomnio o problemas digestivos.
- Alineación y Apatía: el desagrado frente a la no satisfacción puede ocasionar reacciones de desinterés frente al alcance de los objetivos frustrados como forma de mecanismo de defensa. (p. 70)



Ciclo Motivacional.
(Fuente: Chiavenato, 2000, p. 70)

8.1.2 Motivación laboral

Romero (2005) define la motivación en el trabajo como un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.³

“Debido a la función de motivación en que influyen en el rendimiento y comportamiento laboral, es clave para las organizaciones comprender y estructurar el ambiente de trabajo para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos que son improductivos. La motivación en los colaboradores de una empresa es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas. Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la empresa que quizás podrán generarle éxito a la organización.”⁴

“Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. E inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.”⁵

³ Romero Pernalet, Daniel (2005), *Aproximación a la motivación en el trabajo*, Disponible en: <http://trabajomotivacion.blogspot.com.ar/>

⁴ Motivación, apartado: *La motivación en el trabajo*, Wikipedia. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>.

⁵ Artículo: *Maria Lara, Aprendizaje de la motivación*, Disponible en: <http://www.servirparaganar.com.mx/articulos/aprendizaje-de-la-motivacion.html>

8.2 Teorías de Motivación

“Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta. Todas aportan, desde diferentes perspectivas, conceptos clarificadores que explican cómo se origina (para obtener éxito, culminar una expectativa, satisfacer un deseo)”.⁶

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) indican que las teorías de motivación se pueden clasificar en dos tipos: teorías de contenido, que analizan el QUÉ motiva a la persona (necesidades, aspiraciones).

Y por otro lado las teorías de proceso, que hacen mayor foco en el proceso interno del pensamiento que influye en el comportamiento, es decir el CÓMO. (p. 148).

A continuación se desarrolla la teoría de las expectativas (teoría de proceso) y la teoría de Herzberg (teoría de contenido).

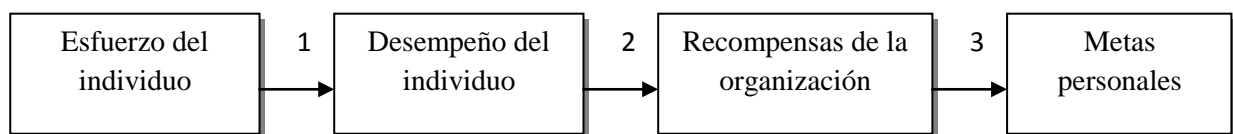
8.2.1 Teoría de las expectativas

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) expresan que esta teoría desarrollada por Víctor Vroom (teoría de proceso) es evaluada como una de las más destacadas de motivación y liderazgo.

Desde el punto de vista de Vroom, la mayoría de las conductas están bajo el control voluntario de las personas y motivada por ellas. (p. 181)

En este sentido, la teoría de las expectativas se basa en la premisa que el esfuerzo para obtener un alto desempeño laboral está directamente relacionado con la posibilidad de conseguirlo y de que, una vez alcanzado, el individuo sea recompensado de tal manera que el esfuerzo que haya realizado valga la pena.

Esta teoría se enfoca en tres relaciones:



1. Relación de esfuerzo desempeño (cierto esfuerzo llevará a cierto desempeño)
2. Relación de desempeño y recompensa (tal desempeño traerá el resultado deseado)
3. Relación de recompensa y metas personales (que la recompensa satisfaga las metas/necesidades personales).

(Fuente: Gibson et. al., 2001, p. 173)

Considerando estas tres relaciones, es importante focalizarse en última instancia en las metas personales de cada empleado, comprenderlas y satisfacerlas; de este modo se tendrá empleados comprometidos con la empresa y altamente motivados.

⁶ Motivación, apartado: Según la psicología y la filosofía, Wikipedia. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>.

Como menciona Gibson et. al (2001), para hacer un análisis más profundo de cómo funciona esta teoría, se deben evaluar la magnitud y dirección de todas las fuerzas (fuerza = motivación) que actúan en el individuo; la de mayor consideración será la que tiene más posibilidades de ocurrir. Es decir, cuando un individuo actúa de una forma determinada, quiere decir que busca con este comportamiento la satisfacción de una necesidad o meta personal, por ende el comportamiento con más fuerza será el que lo lleve a esta satisfacción. Para estudiar la motivación se analiza la conjunción de tres variables: instrumentalidad, expectativa y valencia o valoración.

Al hablar de **valencia** se hace referencia al nivel de preferencia de una persona sobre un resultado en particular; está condicionada por la experiencia personal y puede variar con el tiempo. Un resultado se puede valorar positivamente cuando se prefiere (1), negativamente cuando no se prefiere (-1) o valoración (0) cuando nos es indiferente.

Con respecto a la **instrumentalidad** para definirla se deben mencionar otros dos conceptos: logros de primer y segundo nivel. Los logros de primer nivel son aquellos relacionados con el trabajo, como ser la productividad, el ausentismo, entre otros. Al hablar de logros de segundo nivel, estos hacen referencia a los premios o castigos que se recibirán con respecto a la conducta de primer nivel, como ser un aumento salarial por alta productividad, un ascenso o el rechazo de parte de un grupo.

Con estas explicaciones en mente, se define a la instrumentalidad como la relación entre los resultados de primer nivel y de segundo nivel; la persona analizará si con cierto logro de primer nivel podrá obtener una recompensa.

Se calculará como (-1) cuando sin el resultado de primer nivel puede actuar el segundo. Valoración positiva (1) será cuando sin el primer nivel el segundo no actúa. Y (0) indica que no existe relación entre los logros de primer y segundo nivel.

Por último la **expectativa**, tiene que ver con el grado de convicción de que el esfuerzo realizado en el trabajo producirá la realización de cierta tarea, de que tiene la capacidad para hacerlo. Las expectativas se consideran en términos de probabilidad y tienen valores de (0) cuando no hay ninguna probabilidad de que un resultado siga a una conducta o (1) que indica que a cierta conducta seguirá un determinado resultado.

La combinación de estos tres factores produce la motivación en distintos grados de acuerdo con la intensidad de cada factor. Según la valencia que se le de a cada factor se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Motivación} = V \times E \times I$$

8.2.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Chiavenato (2000) menciona que Federik Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Según Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores:

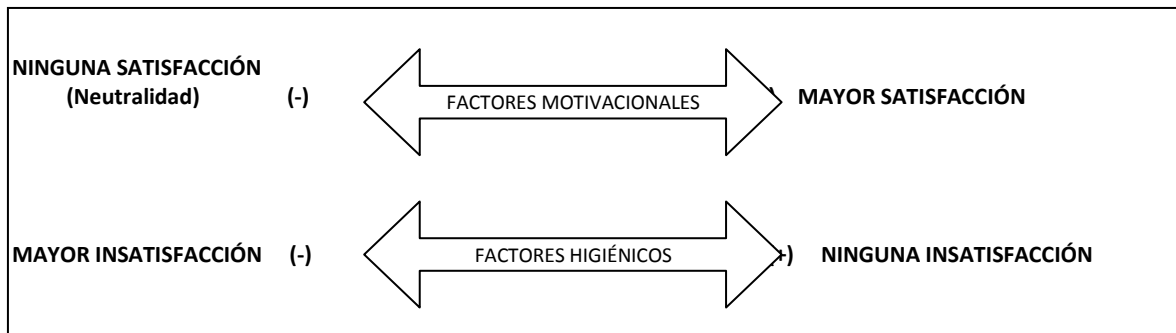
- **Factores Higiénicos:** condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, estabilidad en el cargo, relaciones con los colegas, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión *higiene* refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción puesto que su influencia en el comportamiento no logre elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción.
- **Factores motivacionales:** tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término *motivación* incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen: delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar el trabajo, ascensos, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos, simplificación del cargo (llevada a cabo por quien los desempeña), y aplicación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma:

1. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados *factores motivadores*.
2. La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: estos son los llamados *factores higiénicos*.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados, y son diferentes, de los factores responsables de la insatisfacción profesional: “lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no

satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional, y no la satisfacción”.



(Gráfico obtenido de: Chiavenato, 2000, p. 78)

“Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

En la práctica, el enfoque de Herzberg destaca aquellos factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas en los intentos por elevar el desempeño y la satisfacción del personal”. (Chiavenato, 2000, p. 78)

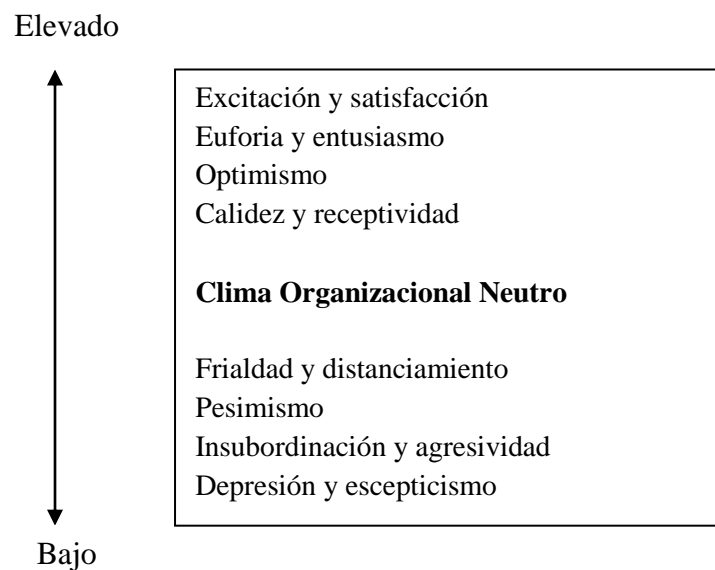
8.3 Clima Organizacional

Como expresa Chiavenato (2000), el concepto de motivación, conduce al de clima organizacional. Cuando hablamos de clima organizacional, se hace referencia al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

Cuando los empleados tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etcétera. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima laboral tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de inconformidad característicos de las situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelga, por ejemplo). (p. 84-85)

Por consiguiente, el clima organizacional va a ser considerado favorable cuando proporcione al empleado la satisfacción de sus necesidades y la elevación de la moral y será desfavorable cuando no logre satisfacer esas necesidades.

Esto se puede distinguir en el siguiente cuadro que muestra diferentes niveles de clima organizacional:



(Fuente: Chiavenato, 2000, p. 120)

El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa. El concepto de clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por tanto puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización que influye en su comportamiento.

8.3.1 Diagnosticar el clima organizacional

García, Velazquez ⁷ comentan que en el contexto actual, el ambiente externo exige a las organizaciones ser competitivas. Para que las organizaciones puedan ser competitivas deben comenzar por mejorar internamente sus procesos laborales, pues el éxito que una organización tenga a nivel interno se verá reflejado al exterior. En esta instancia es posible decir que hacer un diagnóstico es un primer importante paso.

Valdez Rivera, (1998)⁸ comenta que el concepto de diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento,

⁷ García, Velazquez – Diagnostico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato –Dirección: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/diagnostico_de_clima_organizacional.html

⁸ Valdez Rivera, S. (1998). *Diagnóstico Empresarial. Método para Identificar, Resolver y Controlar Problemas en las Empresas*. Editorial Trillas. México.

para su adecuada dirección; por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

En este sentido, Rodríguez, (1999)⁹ define el diagnóstico organizacional como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional.

En el artículo de García Velazquez, también se expresa la importancia del diagnóstico porque nos permite saber de dónde provienen las percepciones más favorables o desfavorables de los trabajadores, cuáles son esas percepciones y cuántos trabajadores las comparten, circunstancias que son indispensables para tomar medidas que permitan mejorar el ambiente en el que se desarrollan los empleados.

Se pueden distinguir tres razones fundamentales por las que resulta útil realizar un diagnóstico de clima organizacional:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

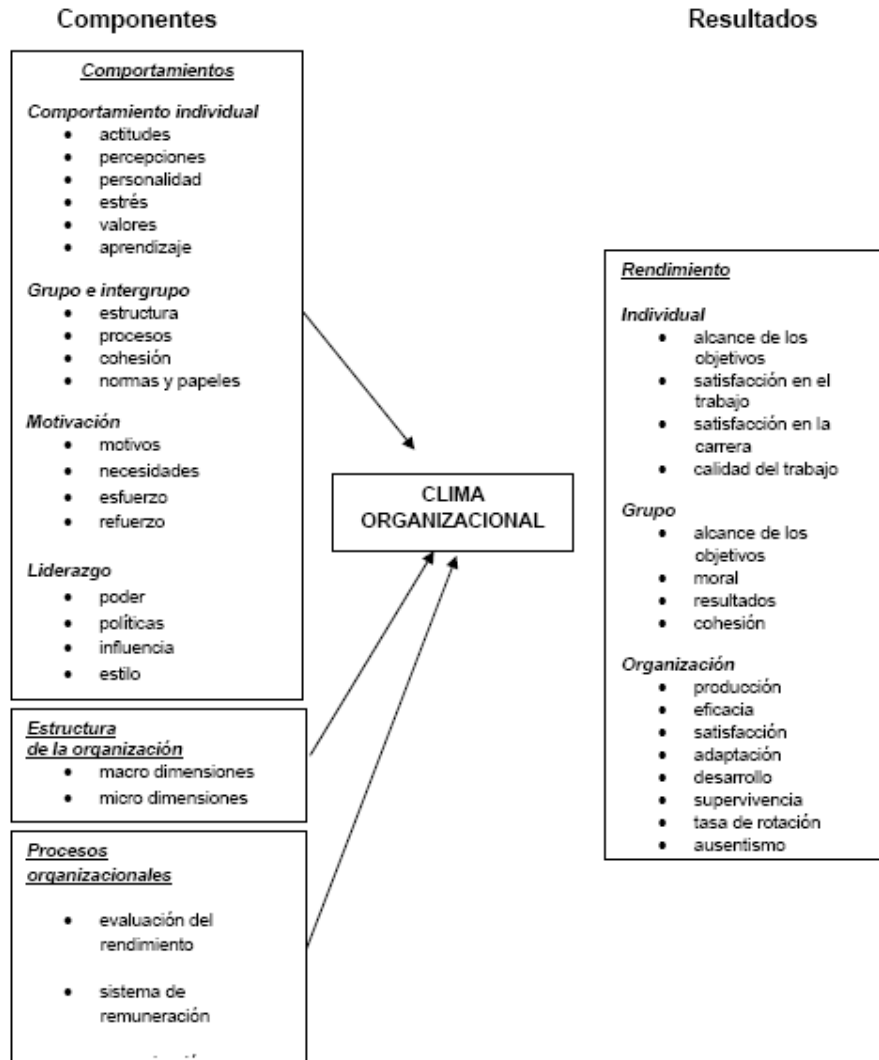
8.3.2 Componentes del clima organizacional

Son diferentes los elementos dentro de la organización que influyen y constituyen el clima organizacional.

En el siguiente cuadro se presenta la forma en que, según Brunet (2004) interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, así como la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo.

⁹ Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfaomega. México. D.F.

Figura 1: Componentes y Resultados del Clima Organizacional



8.4 Contrato Psicológico

Citamos las palabras del autor Walter Arana Mayorca (2003)¹⁰ : “Cuando una persona se integra a una organización, luego de un largo proceso de reclutamiento y selección de personal, la empresa debe preocuparse por crear condiciones que permitan al nuevo trabajador desenvolverse con el máximo de su potencial, para así generar mayor productividad y coadyuvar a la consecución de los objetivos organizacionales.”

El autor continúa diciendo que luego de todo el proceso de selección de personal, una vez que la persona ingresa a la organización, ésta debe preocuparse por crear condiciones que permitan al nuevo trabajador desenvolverse con el máximo de su potencial y, por sobretodo, por cumplir con las expectativas que la persona tenía antes de su ingreso (la idea que se generó en el proceso de selección).

En esta instancia cobra importancia lo que algunos psicólogos llaman “contrato psicológico” entre el individuo y la organización, que al igual que cualquier contrato, posee una serie de derechos y obligaciones que deben ser respetados y cumplidos por las partes involucradas: empleado – empresa.

Chiavenato (2000) expresa que el contrato psicológico implica compromiso de ambas partes. Está compuesto por una serie de expectativas recíprocas que tiene el empleado en relación a la organización, y viceversa. Estas expectativas van más allá de cualquier contrato formal ya que no están normadas ni escritas. Sin embargo, aunque no exista tal formalidad, el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre el empleado y la organización para que las dos partes observen y respeten una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por la costumbre.

El autor continúa diciendo que en este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, ocurre una modificación en el sistema.

El contrato psicológico, al igual que el contrato de trabajo, implica un proceso dinámico y cambiante, que implica negociar acuerdos entre el empleador y el empleado, con el objetivo de intercambiar dichas expectativas y que varía a lo largo de la relación laboral a medida que van cambiando las necesidades, del empleado o de la organización. La organización espera que el empleado cumpla con sus “deberes y obligaciones”, y por su parte el trabajador espera que sus “derechos” sean cumplidos por la empresa.

El objetivo del contrato psicológico es la satisfacción tanto del empleado, como de la organización.

Algunos autores dan diferentes definiciones acerca de este contrato.

Chris Argyris considera que el contrato psicológico son “las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación.

El contrato psicológico es el proceso por donde se llegan a estas percepciones.”

Según Edgar Schein, en toda organización existe lo que él denomina contrato psicológico y explica la importancia del mismo, ya que determina el nivel motivacional de cada empleado,

¹⁰ Walter Arana Mayorca, *El contrato Psicológico*, 2003, Dirección <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm>

y lo describe como “un conjunto de expectativas, no escritas, que operan constantemente entre cualquier individuo y otros miembros de la organización”.

John Schermerhorn explica el contrato psicológico en términos de “contribuciones” y “estímulos”. Su perspectiva parte de encontrar un equilibrio entre estas. Las “contribuciones” son aquellos valores que el individuo aporta a la organización, como esfuerzos, creatividad, tiempo, dedicación, y lealtad, entre otros, mientras que los “estímulos” son los que la empresa le da a cambio, como el salario, crecimiento profesional, estabilidad, sentido de pertenencia, etc.

Tomando las palabras de este autor, creemos que las contribuciones son, o deberían ser el aspecto más valioso de la organización. Si las expectativas son claramente comunicadas, o percibidas por ambas partes, será más sencillo lograr los estímulos necesarios para que las contribuciones sean eficaces y eficientes.

Además comenta que el contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes. Una fuente común de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos explícitos y claros.

Además el contrato psicológico bien ejecutado y mantenido suele llevar consigo implicancias estratégicas para el negocio. Al escuchar al empleado, podemos obtener un feedback sobre cómo estamos haciendo las cosas, y por sobre todo, resaltar aquellas otras que necesitan ser gestionadas cuidadosamente.

El autor Mayorca (2003) continúa diciendo: “Si la organización cumple el contrato formal solamente, pero no el psicológico, los trabajadores tienden a tener bajo rendimiento y menor satisfacción en el empleo en vista de que no logran sus expectativas intrínsecas. Por el contrario, si la organización cumple con lo acordado formalmente como lo implícitamente, los trabajadores se comprometen con la empresa, permanecen en la misma y tienen un alto nivel de desempeño”.

8.5 Subsistema de Mantenimiento

Chiavenato (2000)¹¹ comenta que el objetivo de toda organización es mantener sus recursos humanos satisfechos y motivados, e inducirlos para permanecer en la misma y sentirla suya. Dentro de estos cuidados especiales, la empresa debe considerar planes de *compensación* monetaria (administración de salarios), *Beneficios Sociales*, *Higiene y Seguridad*, y *Relaciones Laborales*.

Este autor continúa comentando que para limitar el comportamiento de las personas, las empresas poseen un sistema de recompensas y castigos. Esto garantiza el funcionamiento dentro de ciertos estándares de operación.

Por su parte, Chiavenato (2000) expresa que la **Compensación** es el sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que

¹¹ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos- Editorial Mc Graw Hill, 5ta edición, Colombia, 2001.*

trabajan en ella. La compensación define el nivel de importancia de una persona para la organización.

Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante del cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos de la organización y a la situación de mercado. En consecuencia, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

El equilibrio interno se alcanza mediante la información interna obtenida a través de la evaluación y la clasificación de cargos, basadas en un programa previo de descripción y análisis de cargos. El equilibrio externo se alcanza a través de información de mercado obtenida en la investigación de salarios. Con esta información (interna y externa) la organización define una política salarial que normalice los procedimientos para fijar la remuneración del personal. (cap. 10)

Por otra parte, Chiavenato (2000) comenta que una parte considerable de la remuneración total está constituida por **Beneficios Sociales** y servicios sociales. Estos beneficios y servicios sociales constituyen costos de mantenimiento del personal. (p.459 – cap. 11)

La remuneración directa (el salario) es proporcional al cargo ocupado, en tanto que la remuneración indirecta (servicios y beneficios sociales) es común para todos los empleados, independientemente del cargo ocupado.

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Dentro de estos beneficios sociales encontramos: bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, descanso, refrigerios, restaurante, transporte, recreación, actividades comunitarias, etc.

Las personas son atraídas por la organización y participan en ésta no solo en función del cargo, el salario, las oportunidades y el clima organizacional, sino también en función de las expectativas de servicios y beneficios sociales que podrán disfrutar.

Por otro lado, Chiavenato (2000) expresa que la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. Higiene y seguridad en el trabajo constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

La **Higiene** se refiere al conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de la salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

La **Seguridad** en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo. Tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos que aprovechen los recursos

disponibles para prevenir accidentes y controlar los resultados obtenidos. (pp. 478 - 488 cap. 12)

El programa debe ser establecido partiendo del principio de que la prevención de accidentes se alcanza mediante la aplicación de medidas de seguridad adecuadas, y de que sólo pueden ser bien aplicadas mediante un trabajo en equipo.

La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de robos y prevención de incendios.

Además, el autor agrega que el subsistema de mantenimiento también involucra las relaciones de la propia organización con entidades que representan a sus empleados, los sindicatos: **Relaciones Laborales**. Estas relaciones tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos. Se basan en la política de la organización frente a los sindicatos.

La política de relaciones con los sindicatos, refleja de modo directo la ideología, cultura y los valores asumidos por la alta administración de la organización, los cuales, a su vez, están influenciados por la etapa de desarrollo del sindicalismo, por el régimen político del gobierno y por la situación coyuntural de la economía del país, entre otros factores ambientales. (p. 511 – cap. 13)

8.6 Incentivos

Bohlander, Snell, Sherman (2001) expresan que se conoce como **Incentivo** a aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción).

Para la economía, un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento.

La acción humana suele regirse por incentivos, incluso inconscientes (ya que no son pensados con detenimiento). Cada vez que una persona realiza una determinada actividad, lo hace con un fin que, de una forma u otra, le brindará satisfacción. Dicho fin es el incentivo que moviliza el accionar.

El incentivo puede tratarse de la estimulación que se le otorga a un sujeto por su buen funcionamiento en cualquier ámbito (laboral, afectivo, etc.) con la intención de que se siga esforzando por mantenerlo. Se relaciona, por lo tanto, con una recompensa o un premio.

Así, la motivación se activa en función del estado interno (impulso) y del incentivo. Cualquier cambio en el estado interno o en el incentivo, producirá cambios en la motivación. (pp. 394- 398, cap. 10)

8.6.1 Tipos de Incentivos

Bohlander et. al (2001) comenta que los incentivos pueden clasificarse como: "financieros" y "no financieros" no obstante sería más conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos".

La competencia y las cooperaciones pueden considerarse como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención

de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

Los tipos de planes de incentivos, también llamados programas de pagos variables, más usados en las organizaciones incluyen: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades. En todos los casos implica ligar la paga a alguna medida de desempeño de la persona, grupo u organización.

Un *aumento de salarios por méritos* es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior en su puesto; en este caso existe clara relación con el desempeño. Una *gratificación por actuación* es un pago en el efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.

La *tarifa por pieza* está basada en la producción de un empleado. El empleado recibe una cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción satisfactoria por encima de cierto estándar o cuota; tiene la ventaja de ser fácil de calcular. Una *comisión* es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción.

Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas. Este tipo de planes puede combinar también un salario base más una comisión sobre ventas.

En un incentivo por la *actuación de grupo*, el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo.

Los miembros del grupo *participan del premio* en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.

Entre las ventajas de los programas de pago de incentivos se encuentran:

- Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño.
- Cuando son aplicados a un grupo impulsan el trabajo en equipo.
- Implican una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

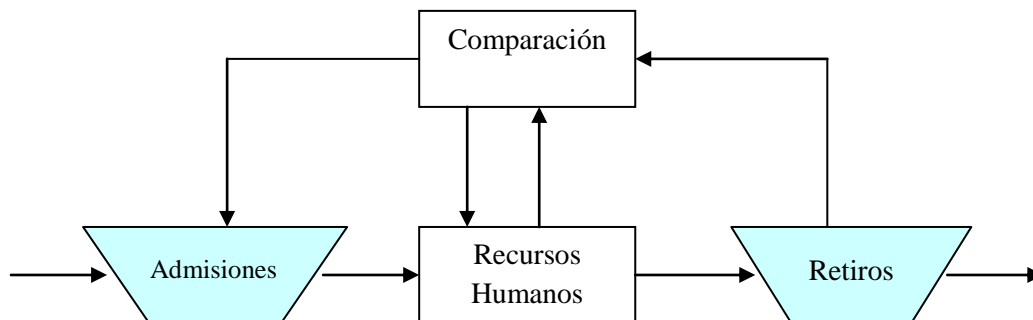
Estos planes crean un entorno operativo que predispone a asumir una *filosofía de compromiso compartido* en razón de que cada uno de los empleados hace su aportación al desempeño y éxito de la organización.

Es fundamental para el éxito de los planes de incentivos el poder medirlos, porque comunica la importancia de las metas organizacionales establecidas. Lo que se mide y recompensa es lo que recibe atención por parte del empleado. (Pp.398-407, cap. 10)

8.7 Rotación y Retención de talento humano

8.7.1 Rotación

Como todo sistema abierto, las organizaciones se caracterizan por el flujo incesante de recursos necesarios para realizar sus operaciones y generar resultados. Entre lo que la organización “importa” del medio ambiente y los resultados que “exporta” a ese ambiente debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios. En la actualidad, uno de los grandes problemas que preocupa a gerentes de Recursos Humanos es el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que requiere compensar el retiro de personal con nuevas admisiones a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema. Como expresa Chiavenato (2000), este flujo de entrada y salida de personal se denomina **rotación de personal o turnover**.



(Fuente: Chiavenato, 2000, p. 190)

Según indica Chiavenato (2000): “En organización saludable es normal que haya un pequeño flujo de personal, lo cual ocasiona una rotación vegetativa, de simple conservación del sistema.

La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos humanos (mayores entradas que salidas) para impulsar operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir operaciones y reducir resultados.

Sin embargo, muchas veces la rotación escapa al control de la organización cuando el volumen de retiros por decisión de los empujados aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación”. (pp. 189-190)

Un claro ejemplo que denota este tipo de situación, es el mercado de perfiles tecnológicos en Córdoba, el cual ha tenido un gran crecimiento en los últimos años y la llegada de grandes empresas tecnológicas multinacionales ha aumentado la oferta existiendo gran competencia por los escasos recursos IT, lo cual ha aumentado la rotación de perfiles IT.

El autor Chiavenato (2000) sigue comentando que cuando la empresa se encuentra ante esta

situación donde la pérdida de recursos no son provocadas por la organización, resulta esencial establecer los motivos que provocan estas desvinculaciones voluntarias para que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir el volumen de retiros.

Chiavenato (2000) expresa: “La rotación de personal no es una causa sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización, que condiciona la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos a la organización.

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc”. (p.195)

Por otro lado, el autor comenta que ente los fenómenos internos pueden mencionarse: política salarial de la organización, política de beneficios, tipo de supervisión ejercida sobre el personal, oportunidades de progreso ofrecidas, tipo de relaciones humanas existentes, condiciones físicas del ambiente, cultura organizacional, política de reclutamiento y selección, programas de capacitación, entre otras.

La información sobre qué fenómeno influyó en la decisión de desvincularse, se obtiene de las entrevistas de salida con las personas que se desvinculan, con el objetivo de diagnosticar las fallas y eliminar las causas que estén provocando el éxodo de personal.

Chiavenato (2000) comenta: “Uno de los problemas que afronta el ejecutivo de Recursos Humanos en una economía competitiva es saber en qué medida vale la pena por ejemplo, perder recursos humanos por tener una política salarial relativamente conservadora y “barata”. Muchas veces puede resultar más costoso el continuo flujo de personal con elevada rotación para mantener una política salarial restrictiva. Por tanto, debe evaluarse la alternativa menos costosa”. (p.198)

El autor además expresa que la rotación de personal implica:

- Costos primarios: los cuales se *relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo* por otro (sumatoria del costo de admisión más el costo de desvinculación). Incluyen: el costo de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costo de ingreso (gastos de la dependencia de entrenamiento y tiempos dedicados a capacitar al nuevo empleado), costos de desvinculación. Se calculan con facilidad ya que basta un sistema de tabulación con los datos correspondientes.
- Costos secundarios: Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque son datos cualitativos en su mayoría. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y consiguiente reemplazo del trabajador, y se refieren a los *efectos colaterales inmediatos* de la rotación.

Estos incluyen: los efectos en la producción (pérdida de producción, inseguridad inicial del nuevo empleado), efectos en la actitud del personal, costo extra laboral (gastos por horas extras necesarias para cubrir la vacante, tiempo adicional de producción, tiempo adicional del supervisor con el nuevo empleado), costo extra operacional (aumento de accidentes, aumento de errores y desperdicios).

- Costos terciarios: Se relacionan con los *efectos colaterales mediatos* de la rotación, que se manifiestan a mediano/largo plazo. Este tipo de costos son solo estimables (no cuantificables).
Incluyen: Costo de inversión extra (aumento de las tasas de seguro, aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados), pérdidas en los negocios (ocasionadas por falta de calidad en los productos o servicios prestados por empleados inexpertos).

8.7.2 Retención

Los cambios sociales demográficos están cambiando el panorama de la mano de obra en una magnitud sin precedentes y es responsabilidad de los directivos mantener el mejor talento de su compañía.

El autor Felix Socorro (2010) ¹² expresa que los directivos de recursos humanos en primera instancia deberían preguntarse: ¿por qué decide irse el talento humano? Existen infinidad de motivos como personas, y muchos de estos se nombraron anteriormente como causas de la rotación. Entre los más comunes se encuentran: discrepancias con el estilo gerencial, lo poco o insuficiente de los beneficios socioeconómicos, a aspectos asociados a la flexibilidad en cuanto a horarios, estilo de trabajo e implementación de ideas y procesos y, en algunos casos, a la exageración de la presión laboral (casi siempre innecesaria), pesado ambiente de trabajo y escasa o nula posibilidad de desarrollo dentro del escenario laboral.

Mariana Riva (2007) ¹³ comenta en su artículo sobre la realidad en el mercado de perfiles IT donde la gran competencia entre empresas por estos escasos talentos ha incrementado la rotación y es difícil retener el personal ya que las empresas van incrementando sus propuestas con mejores salarios, beneficios y posiciones lo que tienta y ayuda a decidir al empleado a tomar ese nuevo puesto.

Comenta Socorro (2010), que el talento humano siempre tiene la esperanza de encontrar en otro escenario lo que le es imposible visualizar en el que se encuentra y, ante la ausencia de elementos inspiradores, termina por decidir probar en otros espacios.

Y es precisamente en ese momento cuando comienza la fuga de talento: cuando el recurso humano que se posee descubre que no existe coincidencia entre lo que aspira y lo que la empresa tiene o le ofrece.

Hay organizaciones que no esperan a que su personal comience a dispersarse para empezar a idear planes de retención y ello las hace sentir proactivas y preocupadas por su gente, sin embargo, olvidan que al hacerlo se están declarando carentes de atractivo y que, adicionalmente, se ha roto o se llegará a romper aquello que alguna vez pudo unirlos.

¹² Artículo: Socorro, Félix - Planes para retener al talento humano: ¿Tan mal está tu empresa?, 2010, Dirección: http://www.degerencia.com/articulo/planes-para-retener-al-talento-humano-tan-mal-esta-su-empresa_

¹³ Artículo: Riva, Mariana – Atraer al candidato, retener al empleado, 2007, Dirección: <http://marianariva.blogspot.com.ar/2007/08/atraer-al-candidato-retener-al-empleado.html>

Muchas veces se escucha decir que las mejores empresas son las que valoran a su personal y, en verdad, es al contrario: las mejores empresas son aquellas en donde el personal valora mucho a la organización, y lo hace justamente porque consigue en ella lo que espera, desea y necesita, que no es otra cosa que un lugar donde crecer y establecerse, desarrollarse y alcanzar sus metas. La condición de valorar al personal debe ser una condición sine qua non que ha de existir en todas las empresas, que debe ser parte de sus bases fundacionales.

El verdadero plan de retención del talento humano debe estar tácito en la visión, misión y objetivos de la empresa, en las políticas y normas que en ella existen, en la manera de gestionar al talento y hacerlo partícipe del logro y éxito de la compañía; debe estar en la forma en que se concibe el trabajo y los procesos que lo integran y la manera en que se sientan cómodos quienes lo hacen posible, se sientan respetados, escuchados e identificados con sus deberes y derechos. De lo contrario la gente se irá.

Resulta también importante destacar que un plan de retención del talento humano no podrá revertir, evitar o controlar la fuga de personal idóneo. Una vez que se ha roto el vínculo empresa-empleado es muy difícil reconstruirlo con promesas y propuestas. Además ponen de manifiesto una escasa o nula valoración y conocimiento del personal que se contrata, ya que de conocerlo y valorarlo se le habría desplegado un abanico de posibilidades retadoras, promisorias y atractivas, entonces la idea de abandonar la empresa sería la última opción a considerar por el empleado.

El autor Socorro (2010) comenta: “(...) serán los elementos de **coincidencia, satisfacción e identificación** los que harán posible que los lazos entre la organización y los empleados se hagan cada vez más fuertes (...)”.

9 INSTRUMENTOS

Para llevar a cabo la elaboración del diagnóstico, se utilizarán los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- ✓ Para obtener información de los sujetos en estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias, utilizaremos el método de la **encuesta y entrevista**.

Por un lado, para los datos sobre procedimientos que se llevan adelante en la empresa y otros temas particulares de la firma, se usarán **entrevistas** dirigidas al gerente y a un empleado.

Esta herramienta, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

Ventajas:

- Es aplicable a toda persona.
- Permite estudiar aspectos donde se desee profundizar en el tema.
- Permite obtener información más completa.
- A través de ella el investigador puede: Aclarar el propósito del estudio, especificar claramente la información que necesita, aclarar preguntas y permite usar triangulación.
- Permite captar mejor el fenómeno estudiado ya que permite observar lenguaje no verbal.

Dentro de esta herramienta podemos encontrar las entrevistas estructuradas y las entrevistas no estructuradas. Según el tipo de información a relevar, será la que se elegirá para el diagnóstico.

Estructurada

- Se elabora un formulario estandarizado.
- Idénticas preguntas y en el mismo orden a todos los sujetos.
- Los sujetos eligen la respuesta de 2, 3 o pocas más alternativas.
- Los comentarios y explicaciones son los mismos para todos.

Ventajas:

- Respuestas cortas y precisas.
- Información fácil de procesar.
- El entrevistador no requiere gran entrenamiento.
- Información uniforme.

Desventajas:

- La información puede ser muy superficial.
- Limitada la posibilidad de profundizar en un aspecto determinado.

- Difícil obtener información confidencial.

No estructurada

- Es flexible y abierta, pero regida por los objetivos de la investigación.
- Las preguntas, su contenido, orden y formulación es controlado por el investigador, el que puede adaptarlas dependiendo de las situaciones y características de los sujetos en estudio.
- El entrevistado también cuenta con libertad para dar sus respuestas.
- Se utiliza un instrumento guía que contiene las orientaciones de los temas a tratar.
- Muy útil para estudios exploratorios, descriptivos y cualitativos

Ventajas:

- Adaptable y aplicable a toda clase de sujetos en diversas situaciones.
- Permite profundizar en los temas de interés.
- Orienta posibles hipótesis y variables cuando se exploran áreas nuevas.

Desventajas:

- Requieren mucho tiempo.
- Muy costosos por el tiempo de las entrevistas.
- Limitado para personas con problemas de la palabra.
- Dificultad para tabular datos que han sido recopilados de distinta forma.
- Se requiere crear confianza y comodidad entre el entrevistado y el entrevistador.
- Se requiere habilidad técnica para obtener la información y mayor conocimiento respecto del tema.
- Debido a que son entrevistas en profundidad habitualmente se utilizan muestras pequeñas.

Por otro lado, para recolectar datos sobre opiniones y procedimientos particulares de un puesto, se utilizarán **encuestas** dirigidas a todo el personal de sistemas.

En las encuestas, las respuestas son formuladas por escrito y no se requiere de la presencia del investigador. Se utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y el sujeto investigado llena por sí mismo. Esta herramienta, puede aplicarse a grupos o individuos estando presente el investigador; incluso puede enviarse por correo a los destinatarios.

Ventajas:

- Costo relativamente bajo.
- Proporciona información sobre un mayor número de personas en un período breve.
- Fácil para obtener, cuantificar, analizar e interpretar datos.
- Menores requerimientos de personal capacitado.
- Mayor posibilidad de mantener anonimato de los encuestados.
- Eliminación de los sesgos que introduce el encuestador.

Desventajas:

- Es poco flexible, la información no puede variar ni profundizarse.
 - Si el cuestionario se envía por correo, es posible que no sean devueltos o que no se obtengan respuestas.
 - No utilizable en personas que no saben leer ni escribir.
 - No permite aclarar dudas.
 - Resulta difícil obtener cuestionarios completamente contestados.
 - Se deben obtener grandes muestras.
- ✓ Para relevar información subjetiva sobre clima organizacional o algún otro tema en particular, se utilizará la **observación**.

La observación, es un registro visual de lo que ocurre en una situación real, donde se clasifica y consignan los datos de acuerdo con algún esquema previsto y de acuerdo al problema o tema que se busca estudiar/ analizar.

Ventajas:

- Permite obtener datos cuantitativos y cualitativos.
- Se observan características y condiciones de los individuos.
- Se observan conductas, actividades, características o factores ambientales.
- Puede ser utilizada en cualquier tipo de investigación y en cualquier área del saber.
- Es un método que no depende de terceros o de registros; con ello se eliminan sesgos y ambigüedades.

Desventajas:

- Se requiere de mucha habilidad y agudeza para “ver” los fenómenos estudiados.
- Demanda gran cantidad de tiempo.
- Tiene sesgos; el humano ve lo que quiere ver.
- Al momento de la interpretación pueden distorsionarse los hechos e ir más allá de lo que se ve en realidad.

Para evitar estos inconvenientes, se debe definir claramente los objetivos perseguidos. Además se tiene que determinar la unidad de observación de forma visible. Por último, se deben limitar las condiciones en que se asumirá la observación y las conductas que deberán registrarse.

- ✓ Se obtendrá, además, información de **documentos y/o publicaciones** encontradas en la empresa y mayor información relativa al el mercado IT en internet.

10 EJES ORIENTADORES DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Cabe destacar, que el desarrollo de la propuesta de mejora del proyecto dependerá de los resultados obtenidos del diagnóstico organizacional.

Pero, en base a lo analizado en el pre-diagnóstico, inferimos que las potenciales propuestas de mejora estarán orientadas hacia los siguientes ejes:

- Programa para mejorar la motivación que permita aumentar el compromiso del empleado para/con la empresa; lograr esto proveyendo planes de capacitaciones, por ejemplo.
- Comunicación más efectiva entre empleado-jefe inmediato, buscando brindar mayor seguimiento y apoyo con lo cual se mejorará la motivación intrínseca de los colaboradores
- Mejorar la inducción inicial para que el empleado pueda ser productivo lo más rápido posible y se sienta cómodo desde un principio
- Plan de Beneficios adaptado a las necesidades de los empleados para nivelar acorde a lo que ofrecen otras empresas del mercado y colaborar con la no insatisfacción del empleado

PARTE II

Diagnóstico y Propuestas

11 INTRODUCCIÓN AL DIAGNÓSTICO

A continuación se presenta el diagnóstico y propuestas de mejora ante la situación de alta rotación de la empresa, como se plantea al inicio de este trabajo.

La metodología a utilizar va a ser de exploración, la cual consistirá en varias entrevistas tanto con el gerente de la empresa como diferentes empleados de la misma para recolectar datos. Lógicamente se hace el foco en los empleados de sistemas (perfiles IT). Con estos datos formularemos hipótesis provisionarias.

Se construirá la demanda junto con el gerente de la empresa.

Se utilizarán principalmente fuentes de datos primarias. Para extraer los datos de esta fuente se utilizará el método de encuesta, de observación y de entrevista.

Este diagnóstico se realizará en base al marco teórico definido en el anteproyecto, que orientará la búsqueda racional de datos empíricos.

Como última instancia se procederá a la determinación de las propuestas y planificación de la intervención.

12 DIAGNÓSTICO

12.1 OBSERVACIÓN DIRECTA

TEMA 1: ROTACIÓN

Datos obtenidos

En dos visitas a la oficina en diferentes momentos (Abril 2011 y Abril 2012) se pudo observar un cambio notable en la composición del personal con respecto al sexo. Se ha incrementado el número de mujeres a Septiembre de 2012 con respecto al 2011.

A su vez el número de empleados total también se ha incrementado (empleados del área de sistemas).

En el 2011 la empresa contaba con una dotación de 9 empleados:

Porcentaje Mujeres: 22,2 % (dos)

Porcentaje Hombres: 77,8% (siete)

En el 2012, la empresa tenía 13 empleados.

Porcentaje Mujeres: 38,5 % (cinco)

Porcentaje Hombres: 61,5% (ocho)

De Julio de 2011 a Septiembre 2012, la plantilla de mujeres aumento un 150% con el ingreso de tres nuevas empleadas.

Por otro lado, en el 2011 solo 6 empleados mantuvieron sus puestos, el resto fue rotando (ingreso-egreso) por diversas causas. Y durante el 2012 la empresa mantuvo una dotación estable de 9 colaboradores, mientras el resto fue rotando.

Análisis de datos

Los datos anteriormente mencionados muestran un aumento de la plantilla de personal con respecto a perfiles tecnológicos.

Puntualmente se ha incrementado en gran medida el número de mujeres en el 2012.

Por otro lado, se puede apreciar que la dotación total de la empresa durante los años 2011-2012 fue sufriendo cambios a causa de los numerosos ingresos y egresos que se fueron dando. Es por ello que el personal que fue retenido en el 2011 es menor, a comparación del 2012.

Interpretación

Con respecto a lo comentado en el análisis parecería que el aumento de la plantilla fue en gran medida de mujeres lo que denotaría un crecimiento mixto de la plantilla en cuanto al sexo del personal.

Se podría haber incrementado el número de mujeres por diversas causas, como ser para formar un equipo más mixto por una necesidad/búsqueda interna de la empresa o más bien por causas externas del mercado por mayor oferta de mujeres.

El análisis nos permite inferir además que durante el 2011 la empresa pudo retener menor cantidad de colaboradores, por diversas causas. Esto podría deberse a características del mercado, como ser mayor competencia en el rubro. Otra causa podría ser una gran concentración de empleados junior (antigüedad 1 a 3 años), ya que este grupo que integra la “generación Y” tiene menor sentido de pertenencia y buscan cambios y desafíos constantes; cuestión que los lleva a rotar. Por último, otro motivo que no podría haber logrado retener a los colaboradores, sería la situación particular de la empresa: beneficios escasos, proyectos poco desafiantes, problemas interpersonales, entre otras.

TEMA 2: MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

(Salario, Beneficios e Incentivos, Contrato Psicológico y Clima Laboral)

Datos obtenidos

Con este instrumento (observación), solo se obtuvieron datos sobre Clima Laboral, en las dos visitas realizadas a la oficina. Una de ellas fue en Abril 2011(oficina vieja) y otra en Abril 2012 (oficina Nueva).

Con respecto al Cymat (Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo), se observó que las instalaciones están en buenas condiciones, acordes a las actividades que se realiza en la empresa, con las señales de seguridad necesarias, y muestran ser muy confortables. Son oficinas luminosas, libres de ruidos molestos y vibraciones; con temperaturas acordes y sin riesgos visibles.

En cuanto al Clima Laboral, se apreció un ambiente cálido de trabajo, donde prevalecían las buenas relaciones interpersonales. Los colaboradores interactuaban de manera informal sin controles, como también dialogaban sobre cuestiones laborales utilizando lenguaje técnico.

La cocina es el lugar de encuentro de los colaboradores donde establecen un contacto más informal y se recrean.

Análisis

Se puede apreciar que el lugar de trabajo es agradable y confortable.

Se visualizó también un buen clima de trabajo a grandes rasgos. Existen relaciones interpersonales tanto formales como informales.

Interpretación

Acorde al marco teórico el concepto de motivación, conduce al de clima organizacional. Es decir, al ambiente interno existente en la organización y entre sus miembros. Éste está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación. El clima organizacional va a ser considerado favorable cuando proporcione al empleado la satisfacción de sus necesidades, y será desfavorable cuando no logre satisfacer esas necesidades.

El análisis nos permite inferir que los colaboradores de la firma se encontrarían inmersos en un agradable clima laboral visible en las relaciones interpersonales y en el ambiente físico que habitan, lo que satisfaría sus necesidades y generaría motivación en los individuos.

12.2 ENTREVISTAS

TEMA 1: ROTACIÓN

Datos obtenidos

- Entrevista al Gerente

El gerente considera que: “Actualmente la rotación es un tema crítico en el Mercado IT y por igual para todas las compañías instaladas en Córdoba”.

Las razones que el gerente considera provocan estos altos porcentajes de rotación son:

* Elevada competencia entre empresas. Cuesta conseguir cantidad y calidad de perfiles tecnológicos, así como también retenerlos. Se refiere al mercado en Córdoba como duro, complicado.

* La relación inflación – salarios

* Una cuestión cultural: Al ser él de EEUU, en su opinión los desarrolladores de software en Córdoba tienen una mentalidad diferente, creyendo que cambiando de empresas pasado un año es una forma de seguir creciendo y conociendo. En su opinión estar en una empresa solo un año es recién el comienzo de un largo camino de aprendizaje.

* Cuestión cultural en el Mercado laboral: en la cual no se apoya la lealtad a una compañía, el compromiso, mucho creado por la cultura de los sindicatos.

Esta empresa no escapa a la **alta rotación de personal**. Los efectos que para el gerente tiene esto en la empresa son:

* Se elevan los costos (costos y esfuerzos de reclutamiento, selección e inducción que se duplican)

* Aquellos que se desvinculan se llevan conocimientos específicos de determinados proyectos.

* Costos extra para sostener una baja en la producción en los primeros meses de trabajo (6 meses a 1 año) hasta que realmente conocen el proyecto y comienzan a ser más productivos.

Por otro lado, el gerente agregó: “Sumado a motivos anteriormente mencionados, se agrega el de los salarios como causa de rotación. Esta empresa no es la que paga salarios más altos en Córdoba ni apunta a eso tampoco ya que no busca que la gente trabaje en su compañía por el salario sino por otras razones.”

Dentro de la rotación de la empresa, considera que el 70% se debe a motivos relacionados con la naturaleza del trabajo propiamente dicha. Se puede aclarar en este punto que el gerente comenzó diciendo que el 30% de quienes se habían desvinculado era por falta de

motivación con las tareas que implicaba el puesto. Luego comenzó a hacer un análisis más real de las causas por las que abandonaban la empresa y concluyó diciendo que no creía que era tan alto el porcentaje, pero 70% era un número que representaba esta situación. Un caso particular que comentó fue el de un empleado en el área de Testing, quien se fue ya que buscaba proyectos más desafiantes y la empresa no podía retenerlo porque no tenía un plan de carrera desafiante para ofrecerle (el área de Testing es muy limitada).

Con respecto a la situación concreta de la empresa, considera como los perfiles más difíciles de encontrar a aquellos enfocados en lenguaje de programación Java y Microsoft (.NET). La razón que los hace difíciles de encontrar responde como explicó anteriormente a la alta competencia en el mercado, y básicamente por la alta demanda y escasez de oferta de estos perfiles especializados. Por otro lado la búsqueda de perfiles Delphi es aún más complicado debido a que es un lenguaje de programación un tanto antiguo y se busca un perfil con dominio de Inglés; combinación difícil de encontrar ya que en Córdoba las empresas que programan en Delphi no exigen inglés.

Otro tema que mencionó el gerente que implica rotación, son las **entrevistas de salida**. Reconoció dos prácticas dependiendo si es una desvinculación voluntaria o un despido. En los casos de despido, el gerente comentó que no se realizan entrevistas de salida. Si bien reconoció que son una práctica recomendada y saludable para conocer la opinión de empleados que se están desvinculando, como en esta empresa la mayoría de despidos se dan antes que el empleado cumpla el año de antigüedad, no considera que aporten información valiosa. Más bien cuando el gerente habla con un empleado para despedirlo se busca que éste aprenda; ayudarlo para que mejore en su vida profesional y no tanto hacer preguntas relativas a la empresa/puesto. Siempre busca hablar de una forma muy respetuosa, dando una crítica constructiva que los ayude en su futuro laboral.

Por otro lado, considerando las renunciaciones de los empleados, en estas situaciones siempre se realiza una entrevista de salida con el gerente. La forma que considera valiosa es realizando una charla con ellos y pidiendo sinceridad acerca de los motivos de renuncia. No se utiliza un esquema o cuestionario.

Por otro lado, el gerente comentó que no se aplican planes formales de retención como si lo hacen muchas empresas del rubro tecnológico que buscan evitar la pérdida de grandes talentos.

En esta empresa, se considera que si un empleado toma la decisión de renunciar ya es muy tarde para buscar retenerlo ofreciéndole un aumento de sueldo, por ejemplo. Además se considera que si se manejaran de esta forma dando aumentos como forma de retención, incentivaría al resto del equipo a actuar de esa manera, creyendo que esa es la forma para conseguir una suba salarial. En otras palabras, no se crea cultura de confianza, lo cual es un valor que se cuida en esta empresa.

Lo que la empresa busca en el momento en que un empleado renuncia es tratar de que quien se vaya hable bien de la empresa, tenga una buena imagen de la misma, y para esto se los trata de manera muy respetuosa y buscando dar feedback que ayude en su progreso laboral.

- Entrevista a un empleado

El empleado nos comentaba con respecto a la rotación que el período Julio 2011 - Octubre 2011 fue un período crítico para la compañía ya que de un total de 9 empleados, en el transcurso de dos meses renunciaron el 33% de empleados.

Y comentaba: “Una rotación de este número compromete la situación de la empresa a futuro, considerando todos los costos que implica perder recursos humanos y tomar nuevos para capacitarlos.

Agravando aún más esta situación, una de las personas que decidió abandonar la empresa no llegó a cumplir los tres meses en la misma. Considerando esto, la compañía solo invirtió en su inicial aprendizaje y capacitación, materiales y equipamiento no pudiendo recuperar así los costos de estos primeros meses”.

Una empresa no puede tener planes a largo plazo con un porcentaje de rotación tan elevado, pero si sumamos a esto que los empleados duran menos de tres meses en su posición, la situación se hace insostenible.

A continuación se muestran datos presentados por el entrevistado, proveniente del Cluster Córdoba Technology. Los mismos muestran porcentajes de rotación del sector TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) de Córdoba en el 2011 y el porcentaje de recursos humanos según las competencias, encontrados en el mercado de Córdoba.

Puestos en el sector TIC	Porcentaje	Rotación
Reducidas competencias técnicas Baja complejidad de tareas	41 %	49 %
Elevadas competencias técnicas Baja complejidad de tareas	23 %	63 %
Reducidas competencias técnicas Alta complejidad de tareas	15 %	46 %
Elevadas competencias técnicas Alta complejidad de tareas	21 %	56 %

El empleado comenta que se espera que el nivel promedio de rotación en una empresa sea de un 12%, sin embargo existen industrias como la del software cuya rotación llega hasta el 60%.

Con respecto a la información brindada por este empleado pudimos confeccionar las siguientes tablas con datos reales de dotación en los años 2011 y 2012.

Cabe aclarar que el entrevistado hizo la salvedad de que el 100% de los desarrolladores que se desvincularon pertenecen al equipo JAVA.

- **Movimiento de empleados en el AÑO 2011 (información brindada por el entrevistado)**

AÑO 2011	Dotación	Desvinculaciones	Ingresos	Puesto	Antigüedad (meses)
Enero	8	-	-	-	
Febrero	9	-	1	Tester	
Marzo	9	-	-		
Abril	10	-	1	Desarrollador jr	
Mayo	9	1	-	Renuncia Tester jr	4
Junio	8	1	-	Despido- Desarrollador jr	3
Julio	9	-	1	Tester	
Agosto	8	1		Renuncia desarrollador jr	12
Septiembre	7	1	-	Renuncia tester jr	2
Octubre	6	1	-	Renuncia desarrollador jr	12
Noviembre	7	-	1	Ingresa tester	
Diciembre	9	-	2	Ingresa tester y desarrollador	
Totales		5	6		

- **Movimiento de empleados en el AÑO 2012 (información brindada por el entrevistado)**

AÑO 2012	Dotación	Desvinculaciones	Ingresos	Puesto	Antigüedad (meses)
Enero	10	-	1	Desarrollador	
Febrero	9	1	-	Despido- Desarrollador jr	2
Marzo	9	-	1	Desarrollador	
Abril	10	-	-		
Mayo	10	-	-		
Junio	11	-	1	Desarrollador	
Julio	12	-	1	Desarrollador	
Agosto	12	-	-		
Septiembre	12	-	-		
Octubre	12	-	-		
Noviembre	13	-	1	Desarrollador	
Diciembre	13	-	-		
Totales		1	5		

El entrevistado comentó: “Si bien a principio de año hubo un despido, ésta fue la única situación difícil, siendo que el año anterior fueron muchos más casos. En 2011 particularmente hubo muchas desvinculaciones por renuncia que pusieron en situación difícil a la empresa, ya que bajó muchísimo la facturación y la selección de personal no fue tan rápida como para compensar las pérdidas. Hubo un período del año pasado que las búsquedas de perfiles, como Java o .NET se habían complicado mucho porque la mayoría de las empresas multinacionales competían por los mismos perfiles. Si a esto le sumamos que los perfiles que busca esta empresa requieren un dominio avanzado de Inglés, las búsquedas se complicaban aún más”.

Otro punto importante que comentó el empleado es la distinción de rotación con respecto a los diferentes puestos. Según expresaba en el 2011 dos empleados en el puesto de tester renunciaron y esto puede deberse al alcance del puesto y las personas contratadas que tal vez tenían una aspiración mayor de crecimiento.

Por otro lado según su punto de vista los empleados involucrados en proyectos .NET tienen menor rotación que los empleados involucrados en proyectos con Java. Esto puede deberse a la naturaleza de los proyectos (desarrollo de software versus mantenimiento de software). El empleado expresaba: “Generalmente la generación Y busca involucrarse más con el desarrollo ya que crear software implica mayores desafíos y mayor crecimiento profesional.” Y en esta empresa se reclutan mucho estudiantes o recién graduados con nula experiencia, es decir, candidatos junior. Se eligen estos por diferentes motivos: expectativa salarial, tipo de proyectos en los que se van a involucrar y porque en mayor medida se buscan puestos de desarrolladores no líderes técnicos o gerentes de proyecto (puestos que son cubiertos por candidatos nivel Senior). Son jóvenes que buscan el crecimiento profesional rápido, tareas desafiantes, flexibilidad y salarios más tentadores con lo cual son menos leales a la empresa y no dudan en cambiar de un trabajo a otro a los pocos meses de haber ingresado.

Por otro lado, los perfiles semi senior o senior, que son profesionales con cierta experiencia, buscan en mayor medida la estabilidad laboral y valoran más el crecimiento profesional/personal en una empresa. Además, se transforma en una responsabilidad cuidar el trabajo cuando tienen familia a cargo. Pero esta empresa no puede satisfacer sus demandas salariales.

Otro tema mencionado por el empleado es la forma de gestionar el personal que tiene el gerente que resulta imprescindible para retener al personal. Afirmaba esto explicando que el gerente siempre considera las situaciones particulares de cada empleado y busca flexibilizarse para poder ayudarlos a que estén bien y sean productivos en su puesto como consecuencia.

Por otro lado menciona la flexibilidad horaria como otro punto importante a la hora de retener personal.

Por otro lado comentaba: “El hecho de que siempre el personal tenga la posibilidad de expresar sus problemas/dificultades/ propuestas de mejora, sea al gerente o a recursos humanos, ayuda mucho a que se sientan contenidos y quieran quedarse.”

Es importante considerar que no todas las renunciaciones se dan porque la empresa no cuida al trabajador, sino que muchas veces las ofertas de otras empresas multinacionales son muy tentadoras y llevan al empleado a buscar nuevos desafíos.

Esta compañía no es la que paga mejores salarios en el mercado; lo que se puede considerar como otro punto de mucho peso por el que deciden abandonar la empresa.

Puntualmente con respecto a la situación particular del empleado y sus expectativas de quedarse en la empresa éste comentaba que no planea estar toda su vida en su actual puesto. Explicaba que el alcance de su puesto a su forma de ver tiene un límite (según sus expectativas de crecimiento) que no le permitirían quedarse muchos años. De todas formas es un puesto que ofrece muchas situaciones nuevas diariamente, por lo que aporta mucha experiencia y crecimiento.

Análisis de datos

Considerando todos los datos obtenidos a través de las diferentes entrevistas podemos comenzar con el análisis de datos.

Con los datos de movimiento de personal presentados anteriormente, se ha calculado el índice de rotación en base a, por un lado, las **desvinculaciones** con la siguiente fórmula:

Índice de rotación de personal: $\frac{D \times 100}{PE}$

PE

D: Desvinculaciones totales en el año

PE: Promedio efectivo de dotación en el año (sea del período 2011 o 2012)

En el cálculo de éste índice no se consideran las admisiones, ya que se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas.

Por otro lado, el cálculo del índice de **rotación total**, se obtuvo con la siguiente fórmula:

Índice de rotación de personal total: $\frac{A + D}{2} \times 100$
PE

D: desvinculaciones

PE: promedio efectivo del período 2011 o 2012

A: admisiones de personal

Este índice de rotación expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización, en relación con el promedio de la dotación total. Sirve a efectos de la planeación de Recursos Humanos.

Se presenta a continuación el análisis de datos de rotación expresado en índices:

- **Índices de rotación en el año 2011**

AÑO 2011	DESVINCULACIONES	INGRESOS
Índice de rotación en base a:	61% (rotación por egresos)	73%
Dotación Promedio	8	
Índice de rotación Total	69%	

- **Índices de rotación en el año 2012**

AÑO 2012	DESVINCULACIONES	INGRESOS
Índice de rotación en base a:	9% (rotación por egresos)	46%
Dotación Promedio	11	
Índice de rotación Total	27%	

En primera medida se puede considerar para el análisis los porcentajes de rotación. Con respecto a este punto los comentarios de empleados y gerente coinciden en que la rotación en el sector es alta (como se menciona en la tabla de porcentajes de rotación en el sector en Córdoba presentada anteriormente) y puntualmente la empresa no escapa a la misma. Además existe coincidencia en los perfiles más complicados de buscar por la competencia en el mercado que son los que manejan lenguajes Java y .NET.

Con respecto al sector, aparecen porcentajes de rotación elevados (entre el 46% y 63%) y como mencionaba el empleado, los porcentajes de rotación estándar dentro de una empresa deberían rondar en el 12%. Se visualiza que los porcentajes de rotación que maneja la empresa están por encima de los normales y dentro de los que maneja el rubro.

Por otro lado en el caso puntual de la empresa la rotación en el 2011 fue mucho mayor que en el 2012. Hubo muchas más desvinculaciones por renuncia en 2011 con respecto a 2012; y el mayor porcentaje de estas renunciaciones son de perfiles junior (0 a 3 años de antigüedad aproximadamente). Cabe aclarar igualmente que si bien en el año 2012 disminuyó la rotación, no llegó a los estándares que debería manejar una empresa en situación normal.

Con respecto a salarios esta empresa no paga los salarios más altos en Córdoba.

Por otro lado la mayor parte de la rotación se da por falta de satisfacción con respecto a la naturaleza del trabajo.

Además las relaciones con jefes y compañeros no aparecen como causa de desvinculación.

Se pueden analizar también las desvinculaciones recientes para poder determinar en qué porcentajes han sido empleados junior, semisenior o senior.

El total de empleados desvinculados en 2011 y 2012 eran empleados junior. Por otro lado en cuanto a las incorporaciones del 2011 y 2012 el mayor porcentaje corresponde también a perfiles junior.

Con esto se confirma lo que comentaba tanto el gerente como el empleado entrevistado que el mayor porcentaje de contratados corresponde a perfiles junior de la llamada generación Y.

Y por último, se puede analizar que la totalidad de desvinculaciones de desarrolladores por renuncia pertenecen al equipo de JAVA.

Se pueden también entrecruzar los discursos del gerente y empleado.

El gerente nombra que no existen planes formales de retención al momento en que el empleado decide irse, sino que se busca cuidar desde que el empleado ingresa la relación laboral. Esto coincide con lo que nombra el empleado sobre la posibilidad de libre expresión y la escucha activa que ofrece tanto el gerente como la persona encargada de recursos humanos.

Por otro lado esto se confirma también con lo que menciona el empleado sobre la forma de gestionar que tiene el gerente y la importancia de considerar cada situación particular del empleado como única y darle un curso de acción acorde.

Asimismo la flexibilidad horaria es una clara acción que busca considerar la situación particular de cada trabajador y acomodarse a ello.

Con respecto a la opinión del empleado sobre su puesto en particular, no tiene objetivos a largo plazo planteados en esa empresa.

Interpretación

Como se menciona en el marco teórico en toda organización saludable es normal que haya un pequeño flujo de personal.

Sin embargo, muchas veces la rotación escapa al control de la organización cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Esto se podría visualizar en la situación crítica mencionada anteriormente, que vivió la empresa en el año 2011 con altos porcentajes de rotación por desvinculaciones.

Por otro lado cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación. Esto es lo que ocurre en el mercado IT de Córdoba, y esto estaría ocurriendo en la empresa como lo menciona el gerente.

Cuando la empresa se encuentra ante esta situación donde la pérdida de recursos no son provocadas por la organización, resulta esencial establecer los motivos que provocan estas desvinculaciones voluntarias para que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir el volumen de retiros. Tomando en cuenta este punto, se puede decir que la empresa aplica entrevistas de feedback con el gerente y otras entrevistas de salida con Recursos Humanos con lo cual obtendría información valiosa para poder analizar causas, lo cual sería una buena práctica.

Como se menciona también en el marco teórico referido al tema, la rotación de personal no es una causa sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización, que condiciona la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos a la organización.

Tal cual lo menciona el gerente la situación de oferta y demanda de recursos humanos (causa externa) en el mercado sería una causa importante de rotación en la empresa como así también lo sería la falta de motivación y satisfacción con respecto a la naturaleza del trabajo (causa interna). Se podría deducir entonces que existen tanto causas internas como externas que podrían estar fomentando la rotación de personal en esta empresa.

Con respecto a los costos que implica la rotación, los primarios (costos de la desvinculación y el ingreso de empleados) serían los más elevados como consecuencia de la rotación según comenta el gerente.

Por otro lado, como se mencionaba en el marco teórico, es difícil retener el personal actualmente para las empresas del rubro IT ya que las empresas de la competencia van incrementando sus propuestas con mejores salarios, beneficios y posiciones lo que tienta y ayuda a decidir al empleado a tomar un nuevo puesto.

Puntualmente en esta empresa no se buscaría retener al personal mediante aumentos de sueldo u otro tipo de compensación monetaria. Esto indicaría un claro objetivo de la empresa en mostrar al personal cuál es la forma de manejarse y negociar; que sería con honestidad y de manera comunicativa previo a tomar la decisión de abandonar la empresa, expresando el aporte de valor de su trabajo a la empresa.

La empresa se encontraría dentro del grupo de organizaciones que valoran al personal desde que empiezan y durante toda la relación laboral y no cuando decide renunciar. Como mencionaba el autor Felix Socorro expuesto en el marco teórico, el verdadero plan de retención del talento humano debe estar tácito en la visión, misión y objetivos de la empresa, en las políticas y normas que en ella existen, en la manera de gestionar al talento; de esta forma el personal se siente respetado, escuchado e identificado. Esto refleja lo mencionado por el gerente y el empleado. Pero a la vez, analizando los porcentajes de rotación, este tipo de actuaciones no serían suficientes para retener al personal.

En el caso de la empresa el empleado hacía referencia a la forma de gestionar al talento que tiene el gerente como un punto importante que ayudaría a la retención.

Con respecto al actual puesto del empleado, se puede deducir que si el empleado encuentra un techo en su actividad, la empresa no buscaría retenerla con dinero ya que no es el objetivo de la organización como se expresaba anteriormente, sino escuchando su situación particular y analizando si existen posibilidades en la empresa para satisfacer sus actuales necesidades o no.

TEMA 2: MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

(Salario, Beneficios e Incentivos, Contrato Psicológico y Clima Laboral)

SALARIO

Datos obtenidos

- Entrevista al gerente

En la entrevista con el gerente, él comentó que la empresa no es la que paga salarios más altos en Córdoba ni apunta a eso tampoco. No busca que la gente trabaje en su compañía por el salario sino por otras razones. Además agregó: “hay que tener en cuenta que esta firma busca los mejores programadores, éstos son deseados y hay muchas otras empresas que les pagarán más y los tratarán de seducir con paquetes de beneficios y demás ofrecimientos.”

Si bien el salario es siempre uno de los motivos por los cuales pueden desvincularse de la empresa, el gerente no lo nombró como el principal motivo de renuncia.

- Entrevista al empleado

En cuanto a este punto, el empleado asintió que la empresa no es la que paga salarios más altos en Córdoba ni apunta a eso tampoco.

Además agregó: “Considero que están en un punto medio con respecto a lo que ofrece el mercado. Son salarios acorde a la experiencia y a lo que aporta a la empresa. Las revisiones se hacen particularmente con cada empleado acorde a esfuerzo y demás apreciaciones por lo que es bastante justo. Si bien estoy satisfecho con los aumentos recibidos por buen desempeño, creo que debería existir un proceso más formalizado.”

Análisis de datos

Ambos entrevistados reflejan la misma apreciación sobre los salarios. El gerente considera que se pagan buenos salarios, aunque este no es el motivo que ayuda a retener el personal sino otros aspectos como los beneficios.

Por su parte el empleado recalca que se pagan salarios acorde a la experiencia de cada colaborador y se encuentran en un punto medio con respecto a lo que paga el mercado. Además que agregaría una forma de medir el desempeño más objetiva y/o formal.

Interpretación

Acorde al marco teórico, dentro de los elementos que influyen en la motivación laboral se encuentra la relación recompensas-rendimiento. Las recompensas son incentivos que le dan mérito o reconocimiento a labores asignadas. Es por esto que si bien el gerente comenta que los salarios no ayudan a la retención de personal, debería considerarlos desde otra perspectiva ya que la teoría indica que una recompensa no acorde al rendimiento de un empleado no colabora a la motivación del individuo.

De igual modo, según Federik Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores. Uno de ellos son los factores higiénicos que son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, entre ellas, el salario.

Considerando lo planteado por Herzberg en relación a lo mencionado por los entrevistados, se puede decir que el salario en esta empresa evitaría la insatisfacción.

BENEFICIOS E INCENTIVOS

Datos obtenidos

- Entrevista al gerente

El gerente expresó como beneficios necesarios que debe ofrecer la empresa los siguientes:

- Tener los empleados en blanco y con contratos a tiempo indeterminado. Actualmente muchas empresas tecnológicas de Córdoba negocian el pago del salario, y muchas veces ofrecen mitad “en blanco” y mitad “en negro”, o pagar parte como monotributista, teniendo como objetivo final la evasión de impuestos y que no beneficia al empleado tampoco ya que reduce su aporte de cargas sociales. Sin considerar que este tipo de tratativas no son legales, y pueden implicar que el empleador esté cometiendo fraude por “relación laboral encubierta”. “No es el caso de nuestra empresa”, comentaba el gerente.
- Un buen plan de Obra social. Actualmente la organización brinda a sus empleados la obra social Swiss Medical. Si bien en otros rubros esto puede no ser lo más importante, el gerente comentaba como en un caso en particular no se aceptó una oferta laboral por no contar con un plan determinado dentro de la obra social Swiss Medical.

Por otro lado, considera como beneficios deseados los siguientes:

- Horario flexible
- Snacks/ refrigerios libres.
- Capacitación en Inglés (actualmente se dictan clases de inglés una vez a la semana, y se dividen en dos grupos según el manejo del idioma).
- Un beneficio que se considera más importante para retener que para motivar es el buen clima laboral y las relaciones de equipo que se constituyen.
- Comunicación abierta entre empleados, y sobre todo entre Gerente – empleados, lo que favorece un clima de confianza.

Teniendo en cuenta los planes de capacitación, el gerente mencionó que la empresa no cuenta con un plan formal, pero que sí tienen un proceso de inducción (aunque el mismo no está documentado).

El gerente expresó respecto a la inducción que “cuando ingresa un empleado hay cierto material que leer, lógicamente se le muestran las instalaciones y se presenta formalmente frente al resto del equipo. Se trata de inducirlo en las características de la empresa y la naturaleza de los proyectos en una primera instancia, y una vez en su puesto se comienza una capacitación por parte de sus superiores y compañeros. No contamos con un manual de inducción.”

Además señaló que en el año 2011 algunos empleados asistieron a capacitaciones tecnológicas y otras útiles para los puestos de gerencia: “los empleados demostraron interés por asistir a las mismas y esta fue la forma de conseguirlas”.

Agregó: “Lo que sí implementamos son dos tipos de entrenamiento:

- Lo que llamamos “capacitación a la par” (“pair training”) el cual implica que dos empleados trabajen en conjunto, generalmente uno es de mayor seniority, un Senior con vasta experiencia, que puede actuar de mentor.
 - “Revisiones de código”: que implica que un empleado senior revise el código que escribió un junior (con poca experiencia) y le de ayudas al empleado para que pueda resolverlo, sin decirle directamente la respuesta para que puedan hacerlo solos y sea un mayor desafío.”
- Entrevista al empleado

El empleado entrevistado comentó: “Con respecto al plan de beneficios de la empresa, considero que es bastante acorde a lo que ofrece el mercado: Obra social, horario flexible, snacks para consumo diario, clases de inglés semanales, posibilidad de acceder a descuentos en celulares por plan empresa, capacitaciones particulares.

Si bien hay uno que considero muy valorado y solo se tiene en situaciones especiales en la empresa, es el trabajo desde casa. Muchos candidatos piden este beneficio. De la misma manera, la posibilidad de viajar a la casa matriz de estas grandes empresas en países como EEUU y poder estar trabajando allí 15 días es un gran beneficio y nuestra empresa actualmente no lo ofrece.”

Agregó “actualmente lo único que reciben los empleados son clases de inglés in-company (dentro de la empresa).”

“Además, cada empleado es libre de elegir alguna capacitación que le interese y sea de un tema acorde al puesto (que sirva a la empresa también) y presentar su interés al gerente o recursos humanos. Esto se evalúa y si aporta valor a su actual tarea se le paga la capacitación completa. Se pedirá a cambio consistencia y finalización de dicho curso.”

“En la actualidad hay algunos empleados cursando la facultad lo cual les complica elegir un curso aparte de sus estudios y trabajo, lo cual conlleva más de la mitad de horas del día.

Por otro lado los empleados casados también ven con dificultad la posibilidad de comenzar un curso extra. Es por esto que no se están pagando capacitaciones en este momento. Y por otro lado es importante destacar que cuando uno ingresa y en general en el día a día siempre cuenta con alguien que lo puede ayudar/capacitar en algún tema puntual. Pero no se hace de manera formal con ciertos días/horarios predeterminados”.

Además, el empleado señaló que a la ‘generación Y’ hay que seducirla y no con beneficios tradicionales. Se debe apuntar más al corto plazo. Por ejemplo, pagar un máster u ofrecer viajes al país del cliente con el que están trabajando. Se valoran las oportunidades de viajar y capacitarse en el exterior y la empresa actualmente no ofrece este tipo de viajes. A esto agregó que el teleworking es un beneficio muy valorado actualmente y esta empresa no lo brinda, con lo cual pierde competitividad frente a otras firmas.

Análisis de datos

Algo importante que destacó el gerente es el peso que tienen los beneficios en la etapa de reclutamiento y retención del personal asimismo.

Con respecto a ello, nombró tanto beneficios necesarios (umbral), como los deseados por los empleados.

Por su parte, el empleado, si bien no hizo referencia a la importancia de los beneficios en la etapa de reclutamiento y retención, coincide en que la empresa ofrece buenos beneficios (en comparación a los brindados en el mercado), pero no son suficientes.

A pesar de ello, destaca la necesidad de que exista el beneficio del trabajo remoto para que el colaborador pueda trabajar desde su casa en casos extraordinarios.

Interpretación

Como se mencionó en el marco teórico, una parte considerable de la remuneración total está constituida por Beneficios Sociales y Servicios Sociales. Estos beneficios y servicios sociales constituyen costos de mantenimiento del personal.

La remuneración directa (el salario) es proporcional al cargo ocupado, en tanto que la remuneración indirecta (servicios y beneficios sociales) es común para todos los empleados, independientemente del cargo ocupado.

Dentro de estos beneficios sociales nombrados en el marco teórico, encontramos en la empresa: seguro de vida, descanso, refrigerio, recreación. Todos estos ayudarían en la atracción y retención del personal.

Así, la motivación se activa en función del estado interno (impulso) y del incentivo. Cualquier cambio en el estado interno o en el incentivo, producirá cambios en la motivación. Con lo cual un cambio en el incentivo (como por ejemplo que menciona el empleado, sumar el trabajo desde casa como un beneficio) podría producir cambios positivos en la motivación del empleado.

Si bien pueden producir cambios positivos, siguiendo lo que expresa Herzberg, es necesario considerar no solo los factores higiénicos en la motivación (beneficios en este caso), sino también los factores motivacionales para que haya completa satisfacción del empleado.

Se pueden nombrar como incentivo que ofrece la empresa el aumento de salarios por méritos. Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en

el salario de un empleado como premio por una actuación superior en su puesto; en este caso existe clara relación con el desempeño. La empresa daría este tipo de aumentos considerando la situación particular de cada empleado en relación con su desempeño y el valor que aporta a la empresa; no siendo un aumento generalizado para todo el personal. Esto denota un claro objetivo a premiar los buenos comportamientos y aportes a la empresa.

Es importante que se considere el efecto de los incentivos en la motivación del empleado, ya que como indica el marco teórico, la motivación laboral es un proceso que se inicia en pos de alcanzar determinados incentivos que le permitirán al trabajador la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.

CONTRATO PSICOLÓGICO

Datos obtenidos

- Entrevista con el gerente

El gerente menciona, por un lado: “Se busca contratar a programadores talentosos, los mejores; que sean proactivos y tengan pasión por la programación. El hecho de ser bastante estricta esta selección, implica que el número de candidatos calificados se reduce. Desde el punto de vista de la calidad este proceso es muy efectivo, no así si se analiza desde el punto de vista de la cantidad ya que reduce mucho el número de candidatos idóneos”.

Se han obtenido malos resultados también con candidatos contratados, y consideran que el punto en el cual aún fallan es poder validar la maduración profesional y ética de trabajo de los candidatos.

Además el gerente menciona: “Esta empresa no es la empresa que paga salarios más altos en Córdoba ni apunta a eso tampoco ya que no busca que la gente trabaje en su empresa por el salario sino por otras razones”.

Analizando el tipo de comunicación que tiene el gerente con sus empleados, éste la describió como “política de puertas abiertas”. Es totalmente abierto y transparente con sus empleados y los incentiva para que le cuestionen cuando piensen que algo anda mal o se acerquen para plantearle sugerencias o problemas cuando así lo necesiten.

Este tipo de comunicación, no solo entre gerente-empleado pero también entre el resto de los miembros del equipo se ve potenciada por el tipo de metodología de trabajo con la cual se manejan, que se llama “metodología ágil”.

En la empresa se valora la cultura de confianza.

- Entrevista con el empleado

Con respecto a su situación particular en la empresa el empleado menciona: “Creo que se puede crecer mucho en la empresa pero no planeo estar toda mi vida allí. Con respecto a mi puesto en particular creo que existe un límite (según mis expectativas de crecimiento) que no me permitirían quedarme muchos años. De todas formas es un puesto que ofrece muchas situaciones nuevas diariamente, por lo que aporta mucha experiencia y crecimiento”.

Al hablar de los salarios, comenta: “El tema de los salarios se puede considerar como otro punto de mucho peso por el que deciden abandonar la empresa”.

Análisis de datos

Al analizar los datos proporcionados por gerente y entrevistado, se pueden mencionar expectativas que existen entre ambas partes.

Por un lado el gerente deja en claro que se buscan los candidatos más talentosos que sean proactivos y que tengan pasión por la programación. Además menciona que se buscan candidatos con maduración profesional y ética de trabajo y que no tengan el salario como primera prioridad sino que valoren en mayor medida otros aspectos relacionados con el trabajo. Con respecto a este último tema, encontramos una diferencia en lo citado por el empleado, ya que este comentaba que el tema del salario es un punto de mucho peso por el que deciden abandonar la empresa.

El gerente comentaba además que se busca que el empleado sea comunicativo y no sienta miedo de ir a hablar con su jefe. Además por el tipo de metodología que manejan, ya se espera que el potencial empleado le guste esa forma de trabajo y sea comunicativo al máximo.

Por otro lado, la empresa valora la cultura de la confianza, se espera que el empleado sea honesto y pueda haber mutua confianza.

En cuanto a lo mencionado por el empleado, éste comentaba que existe un límite (según sus expectativas de crecimiento) que no le permiten tener planes a mediano/largo plazo en ese lugar.

Interpretación

Mediante el análisis se puede inferir que esta empresa busca los candidatos más talentosos que sean proactivos y que tengan pasión por la programación. Con ello queda claro que en la empresa se priorizaría el ingreso de candidatos que cumplan con los siguientes aspectos: proactivos, con actitud positiva con respecto a la tecnología y la programación, que les guste hacer su trabajo y que no lo consideren como un medio para vivir sino un fin en si mismo.

Como se menciona en el marco teórico, John Schermerhorn, explica el contrato psicológico en términos de “contribuciones” y “estímulos”. Su perspectiva parte de encontrar un

equilibrio entre estas. Las “contribuciones” son aquellos valores que el individuo aporta a la organización, como esfuerzos, creatividad, tiempo, dedicación, y lealtad, entre otros, mientras que los “estímulos” son los que la empresa le da a cambio, como el salario, crecimiento profesional, estabilidad, sentido de pertenencia, etc.

Si las expectativas son claramente comunicadas, o percibidas por ambas partes, será más sencillo lograr los estímulos necesarios para que las contribuciones sean eficaces y eficientes.

Siguiendo con lo planteado con este autor, con respecto al tema salario parecería que hay expectativas diferentes entre empleado y empresa. Mientras el gerente comenta que no se busca que los empleados trabajen allí solo por el salario, el entrevistado comentaba como realidad de la empresa que muchos deciden abandonar la misma por una inconformidad con el mismo. Cuestión que pone en evidencia una falta de acuerdo en este aspecto entre empleado y empresa y que podría ser causa de desvinculación o de menor productividad en su puesto (menos “contribuciones” por parte del empleado) y cuestión que podría denotar también deficiencias en la comunicación por parte de la empresa (“estímulos” insuficientes) por no aclarar, por ejemplo, cual es el tipo de política salarial que se maneja en ese lugar.

Además, la teoría dice que el no cumplimiento del contrato psicológico, los trabajadores tienden a tener bajo rendimiento y menor satisfacción en el empleo en vista de que no logran sus expectativas intrínsecas. Por lo que la empresa debería cuidar el cumplimiento del contrato psicológico.

Al hablar del tema comunicación, parecería que la empresa busca candidatos que se adapten a la metodología de trabajo “ágil”, lo cual sería personas con inclinación por el trabajo en equipo y alta comunicación.

Además la empresa menciona la confianza como otra expectativa. Parecería que desde el inicio de la relación laboral se trata de establecer una cultura de confianza, en parte avalada por el tipo de liderazgo del gerente que busca ser abierto, honesto y comunicativo. Considerando estos últimos dos aspectos positivos (comunicación y confianza) se pueden relacionar con lo que se menciona en el marco teórico: “Si la organización cumple con lo acordado formalmente como lo implícitamente, los trabajadores se comprometen con la empresa, permanecen en la misma y tienen un alto nivel de desempeño”. Entonces, en esta empresa, tanto la comunicación abierta como la confianza estarían contribuyendo a la estabilidad y satisfacción de los empleados.

CLIMA LABORAL

Datos obtenidos

- Entrevista al gerente

El gerente comentó que realizan evaluaciones de clima laboral: “Una vez al mes se realizan las ‘Company meetings’, que son reuniones de todo el equipo donde se tratan temas de interés. Todos los empleados pueden proponer temas que les preocupen o sugerencias de cualquier tipo, y se tratará de resolverlas.”

Por otro lado, analizando el tipo de comunicación que tiene el gerente con sus empleados, éste la describió como “política de puertas abiertas”.

Expresó, “soy totalmente abierto y transparente con mis empleados y los incentivo para que me cuestionen cuando piensen que algo anda mal o se acerquen para plantearme sugerencias o problemas cuando así lo necesiten”. Comentaba que no es necesario que programen una reunión con varios días de anticipación ya que el gerente se muestra siempre dispuesto a escuchar cuando el empleado así lo requiera. Este tipo de comunicación, no solo entre gerente-empleado pero también entre el resto de los miembros del equipo se ve potenciada por el tipo de metodología de trabajo con la cual se manejan, que se llama “metodología ágil”. Es una metodología utilizada mucho en compañías del tipo tecnológicas, en la cual se enfatizan las comunicaciones cara a cara en vez de la documentación. Se organizan reuniones diarias en las cuales se va dando seguimiento al trabajo de cada uno y en estas instancias es posible plantear problemas que se están teniendo con determinada tarea asignada y así todo el equipo puede colaborar para ayudar al empleado a la solución del mismo. Es una forma de trabajo que fomenta la colaboración, comunicación y relaciones más directas entre los miembros de un equipo.

Con respecto al tipo de liderazgo que implementa el gerente, este lo describió como un “liderazgo condicional/situacional”, ya que adapta su forma de actuar con respecto a la situación particular. Su estilo natural lo describe como “laissez faire” (dejar hacer). Busca las comunicaciones directas y claras para evitar frustraciones y estrés de los empleados por no tener información de la empresa. Lo describió como: “bueno o malo tienen que saber”.

También describió su liderazgo como “servant leadership”(liderazgo de servicio) que significa liderazgo centrado en las necesidades de sus colaboradores. Este tipo de líder no busca mandar o dar órdenes sino basarse en su talento y capacidades para servir a los demás, busca ayudar a los demás a desarrollar nuevas capacidades. Este es un tipo de liderazgo que en las empresas de tecnología se ve vislumbrado mucho en el rol de gerente de proyecto o PM (Project Manager). El gerente explicaba que siente que actualmente en su puesto de gerente de desarrollo no puede practicar tanto este tipo de liderazgo como lo hacía antes ya que no trabaja/desarrolla junto con sus empleados los proyectos asignados.

- Entrevista al empleado

El empleado entrevistado comentó que considera que se puede crecer mucho en la empresa pero no planea estar toda su vida allí. Agregó “con respecto a mi puesto en particular creo que existe un límite (según mis expectativas de crecimiento) que no me permitirían quedarme muchos años. De todas formas es un puesto que ofrece muchas situaciones nuevas diariamente, por lo que aporta mucha experiencia y crecimiento.”

Además expresó que “el trato tanto con mi jefe como con mis compañeros es excelente. En este sentido creo que el clima laboral que existe en esta empresa es muy bueno. Considero a todas muy buenas personas y eso ayuda a que la relación laboral sea aún mucho mejor. Siempre hay compañeros dispuestos a ayudar cuando surge algún problema, lo cual es muy positivo.”

Respecto a su jefe considera que es muy bueno también. Comentó “desde un principio se mostró abierto a escuchar y dispuesto a enseñar todo aquello que requería para desempeñarme correctamente en mi puesto. Siempre se preocupa por saber cómo me siento en el puesto y sino cómo mejorar. Además es flexible ante situaciones particulares lo que denota que existe una valoración de la persona.

En una palabra puedo decir que las relaciones en esta empresa son muy buenas y han mejorado aun más en los últimos meses de este año.”

Comentó también que “hay diferentes equipos (por trabajar con diferentes proyectos) y hay una buena comunicación y relación entre todos. Creo que algo puntual a veces no ayuda al clima y es cuando un empleado le molesta algo de la empresa y lo dice en forma de queja repetidas veces y a diferentes empleados. Esto no ayuda, por lo contrario arruina el buen clima. Los malos comentarios no traen confianza. Más aun cuando esto ocurre apenas entra un empleado nuevo y se desayuna con este tipo de comentarios. Creo que es imprescindible mejorar en este aspecto porque es muy nocivo.”

Con respecto a las relaciones de todos los empleados con el gerente el empleado entrevistado comentó: “considero que todas son muy buenas. El gerente es una persona muy abierta y dispuesta a escuchar por lo que creo que siempre cuando un empleado le plantea un problema va a tratar de buscar una solución y darle seguimiento a esto, con lo que el empleado siente que se le ha entendido y se preocupan por tratar de resolver el problema/dificultad que sea”.

Análisis de datos

Como se puede apreciar, se percibe un buen clima laboral. El gerente comenta ser una persona abierta y dispuesta a escuchar a sus colaboradores para soluciones todo tipo de

inquietud. A esto el entrevistado apoya diciendo que es una persona abierta y dispuesta a escuchar.

El empleado si bien expresó que no se quedaría de por vida en la empresa, resalta las buenas relaciones interpersonales; además destaca la experiencia que adquiere diariamente en su puesto.

El tipo de liderazgo que emplea el gerente es aceptado por sus colaboradores; cuestión muy importante para crear un clima acorde y motivar para que los empleados puedan desempeñarse eficientemente en sus tareas.

Interpretación

Como se menciona en el marco teórico, el concepto de motivación, conduce al de clima organizacional. Cuando hablamos de clima organizacional, se hace referencia al ambiente interno percibido entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados.

En esta empresa habría un buen clima organizacional. En parte esto se puede inferir ya que las relaciones son buenas según expresa el entrevistado, tanto entre empleado y gerente como entre compañeros de trabajo.

Cuando los empleados tienen una gran motivación, el clima organizacional será considerado favorable permitiendo establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etcétera. Cuando la motivación es escasa, el clima laboral será considerado desfavorable tendiendo a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de inconformidad característicos de las situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa. Esto último pasaría en la empresa cuando un empleado se queja cotidianamente sobre aspectos relacionados con la empresa, ya que este comportamiento no ayuda a mantener el buen clima laboral.

El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa. Es por esto que es importante cuidar el clima laboral, y tratar de cambiar el comportamiento de aquellas personas que buscan arruinarlo; este sería el caso de la empresa con aquellos empleados que se quejan constantemente frente a todo el personal.

Con la información que se deriva del análisis, esta organización en grandes rasgos tendría un buen clima organizacional. Por un lado se infiere esto por las buenas relaciones entre pares y con el gerente. Por otro lado por el tipo de liderazgo participativo que aplica el gerente. Y por último parece haber gran flexibilidad que les permitiría a los empleados la libre expresión sin represión.

12.3 ENCUESTAS

TEMA 1: ROTACIÓN

Datos obtenidos

De las encuestas realizadas a una muestra de 8 empleados de sistemas, podemos incluir como información relevante para analizar motivos de rotación, lo siguiente:

- El 87,5% de los empleados encuestados considera eficiente el proceso de selección. El otro 12,5% considera que se podría agregar una evaluación psicotécnica y una técnica con examen práctico con respecto a conocimientos generales como mínimo, como se hace en otras empresas del rubro. Por otro lado sería importante cambiar el caso que se toma en la entrevista técnica cuando el candidato es amigo o tiene un conocido en la empresa.



- Un 37,5% considera necesario implementar algún cambio en su función actual como: aclarar pasos y alcances de tarea a realizar antes de asignarlas en las reuniones diarias que se tienen con todo el equipo (en Córdoba y EEUU), caso contrario se pierde mucho tiempo en tratar de entender la misma.

Por otro lado, uno de los encuestados opinó que al depender de la información que la gente de EEUU debe dar y ser diferentes los horarios, si no se les asignó con anticipación una tarea, hasta las 11 o 12 del mediodía que se pueden contactar con el equipo en EEUU son horas libres.

Por otro lado se sugiere definir un proceso de revisión. Y por último se opinó que no solamente en su puesto (desarrollador .NET) pero a nivel empresa se debería estandarizar más la forma de trabajo implementando reglas y procesos de desarrollo.



- Con respecto al número de personas en su área:
 - Los puestos Microsoft: el 100% de los empleados encuestados de esa área opinó que haría falta más personas dentro de su área. Por un lado, opinaron que haría falta algunas horas para testing y otras para gestión. Por otro lado comentaron que muchas veces están sobrepasados de trabajo y se los presiona porque están atrasados lo cual genera mucha presión. Sumado a esto las tres personas del área están involucradas en proyectos diferentes, y si bien todos tienen conocimientos de cada uno de los proyectos, cada uno se centra y es especialista en el suyo. Considerando esta situación, si por algún motivo algún empleado se desvincula de la empresa el especialista en ese producto va a desaparecer. La empresa puede correr grandes riesgos al quedarse sin este recurso clave y va a recaer sobre el resto de los empleados que al momento ya están sobrepasados de tareas.



- Los puestos en Java: el 90% de los empleados consideró que no haría falta agregar más personas en su área.



- El 87,5% de los encuestados contestó que se le proveyeron las herramientas suficientes para ejercer sus funciones correctamente. En el caso de la respuesta negativa se aclaró que faltaba definición de tareas a realizar y el apoyo de material para su realización sin depender de una persona extra.



- En la encuesta se dejó un espacio abierto a observaciones. Entre las respuestas obtenidas se encuentran:
 - Agregar un buzón de sugerencias anónimo para que se pueda expresar en privado ideas/sugerencias/mejoras;
 - Organizar reuniones entre los líderes y los empleados nuevos al poco tiempo de ingresados para ir dando devoluciones, orientando comportamientos y dar lugar a opiniones;
 - En lo que respecta al proceso de trabajo, contar con una lista de tareas para hacer cuando un empleado se queda sin trabajo asignado;
 - Mejorar el proceso de comunicación cuando algún integrante del equipo tiene una ausencia ya planificada;
 - Proveer al nuevo empleado de un manual con normas de convivencia;
 - Armar un archivo con links y documentos importantes para los programadores que se pueda proveer a los nuevos empleados y así optimizar tiempos;
 - Que los arquitectos de desarrollo validen la información que se da para leer en la inducción ya que luego no se termina poniendo en práctica todo lo que se da para leer.

Análisis de datos

La mayoría de los empleados coincide en que el proceso de selección es eficiente. Si bien hubo observaciones para mejorarlo, la gran mayoría dio una respuesta positiva.

Con respecto a implementar algún cambio en su función actual, la mayoría de encuestados contestó que no harían falta cambios.

En cuanto al número de personas en cada área, los empleados de .NET coincidieron completamente en que haría falta agregar más gente en su área que se haga cargo de diferentes tareas. Por otro lado, los empleados que desarrollan en Java coincidieron en su mayoría en que no haría falta agregar más empleados. Es decir, que las dos áreas expresan necesidades diferentes.

Además casi la totalidad de empleados contestó que se le proveyeron de las herramientas necesarias para realizar su trabajo al ingresar a la empresa. Solo uno hizo la salvedad que se debieron cambiar componentes porque no estaban en buen funcionamiento. Los casos de contestaciones negativas apuntaron hacia la necesidad de contar con material escrito para la inducción, como así también mayor definición de tareas.

Por último, en cuanto a las sugerencias planteadas, se puede observar que hubo gran cantidad de ellas. Podemos clasificarlas en los siguientes grupos:

- Sugerencias en cuanto a la comunicación: Crear buzón de sugerencias; mejorar la comunicación dentro del equipo (Java)

- Sugerencias en cuanto al proceso de inducción: Validar los materiales que se entregan; crear un manual de inducción; realizar “entrevistas de ajuste” al poco tiempo de ingresado el nuevo empleado.
- Sugerencias en cuanto al proceso de trabajo: Crear listas de tareas a realizar.

Interpretación

Acorde al marco teórico se puede interpretar que a mayor eficiencia en los procesos de selección, disminuirá la rotación ya que la persona será seleccionada más acorde a lo que ofrece el puesto y buscará quedarse. Entonces, el hecho que la gran mayoría considere el proceso de selección eficiente, ayudaría a disminuir la rotación.

Es bajo el porcentaje de empleados que indica que es necesario cambiar algo de su función actual, lo que indicaría que están conformes con su puesto y que consecuentemente esto generaría baja rotación.

De todas formas hubo sugerencias de cambio tanto de los empleados envueltos en proyectos Java como .NET lo que indicaría que en ambos equipos hay deseo de mejorar.

Con respecto a este punto, la teoría de Herzberg indica que son los factores motivacionales (función/tareas) los que producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad. Entonces si no hay grandes necesidades de cambiar en su función actual indicaría que los empleados están satisfechos y esto aumentaría la productividad.

El hecho que los empleados involucrados en .NET crean necesario incorporar más gente a su área, podría ser signo de sobrecarga de tareas en los actuales empleados. Esto podría generar desmotivación y la posible desvinculación.

En el caso de JAVA no creían necesario agregar más empleados al equipo. Con lo cual denotaría una necesidad contraria a lo que planteó el equipo de .NET.

Por otro lado, el hecho de que haya especialistas por proyectos con poco conocimiento del resto, generaría un riesgo para la empresa; ya que si el empleado decidiera abandonar la empresa, se llevaría el know how (conocimiento) del proyecto.

El hecho que la mayoría estén satisfechos con los elementos que se le proveyeron para trabajar indicaría que ayudaría a la retención ya que tienen todo lo necesario para realizar bien su trabajo. Por supuesto esto también influye positivamente en la motivación para realizarlo.

El hecho de que se hicieran muchas sugerencias/observaciones indicaría que hay deseo por parte del personal de mejorar en su trabajo y no de abandonar directamente la empresa.

Con respecto a las sugerencias sobre los procesos de comunicación indicaría que se necesita aumentar la comunicación entre el equipo de Java. El hecho de proponer buzones de sugerencias y una mejora en la comunicación en el equipo es un reflejo de una necesidad de intercambiar más información entre los miembros del equipo.

Acerca de las observaciones sobre el proceso de trabajo, se puede inferir que la necesidad de crear listas de trabajo pendiente podría indicar por un lado, la falta de trabajo en ciertos momentos. Cuando un empleado se encuentra ocupado siempre, no necesita recurrir a listas de trabajo. Por otro lado, podría indicar una actitud poco proactiva de parte de los empleados, al no buscar hacer otro tipo de tareas cuando no terminen sus prioridades laborales. Además, podría indicar una actitud positiva de los empleados por mejorar los procesos de trabajo en búsqueda de optimización de tiempos.

Y por último, con respecto a las sugerencias sobre el proceso de inducción, parecería que existen ciertas falencias con respecto al mismo, ya que se han hecho observaciones de diferente tipo. Por un lado parecería que hay carencia de material formal y por escrito para entregar al nuevo integrante, como ser, un “manual de inducción”. Y por otro lado, parecería que hay falta de seguimiento del personal nuevo, ya que se comentó la necesidad de mayor comunicación con el nuevo empleado para poder ir orientándolo y dándole feedback (retroalimentación) sobre su trabajo.

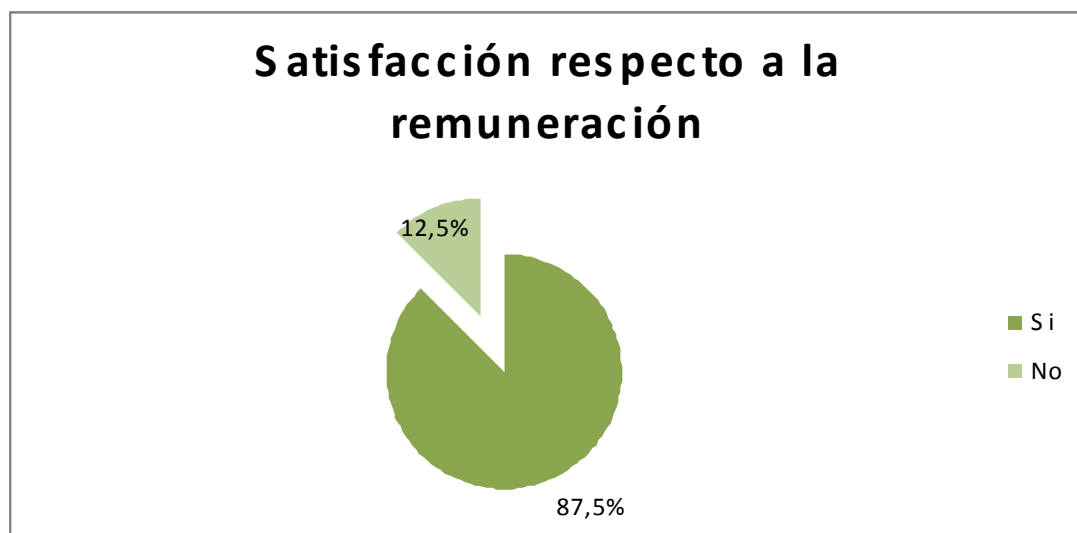
TEMA 2: MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

(Salario, Beneficios e Incentivos, Contrato Psicológico y Clima Laboral)

SALARIO

Datos obtenidos

Del total de las 8 encuestas realizadas, sólo un empleado hizo una observación respecto al tema del salario: que desearía un aumento salarial.



Además hubo observaciones con respecto a este tema. Un empleado mencionó que se adecue el salario a lo indicado por el CPCIPC (Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba) y que se considere el pago de las horas extra; otro empleado dio como observación, que desearía se den aumentos acorde a la inflación.

Estos empleados pertenecen al equipo Java.

Análisis de datos

Los comentarios anteriormente mencionados nombran el salario como factor que genera insatisfacción en el trabajo.

Para el análisis se puede considerar que la totalidad de empleados que dieron observaciones negativas en cuanto al salario pertenecen al equipo JAVA.

Interpretación

Como se mencionó en el marco teórico, el objetivo de toda organización es mantener sus recursos humanos satisfechos y motivados, e inducirlos para permanecer en la misma y sentirse parte de ella.

Lo que comentó un encuestado es que no se siente satisfecho con el salario, lo que influiría negativamente en la motivación y por consecuencia en el rendimiento. De igual manera estaría ocurriendo esto con el resto de encuestados que dieron observaciones negativas.

Además que, como menciona Herzberg, el no contar con un buen salario (factor higiénico), produce insatisfacción en el trabajo.

Esto debería ser considerado por la empresa, ya que la insatisfacción que produce en el empleado podría tener consecuencias negativas como la decisión de abandonar la empresa.

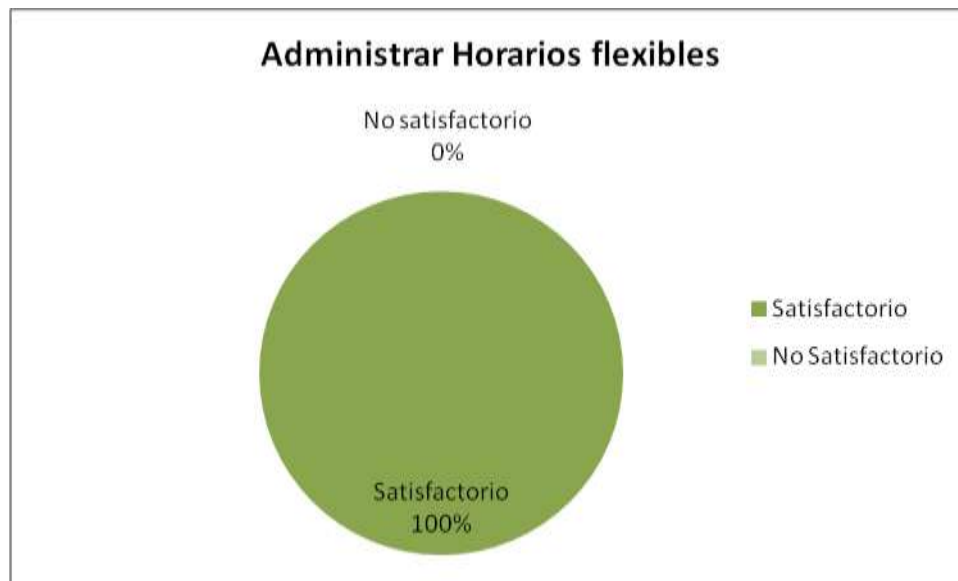
Entre las causas de este salario no acorde a lo que el empleado quiere, se podrían nombrar las siguientes: que no se esté considerando el rendimiento del empleado o valor que aporta a la empresa por falta de evaluaciones de desempeño, por ejemplo; o como expresó un encuestado la falta de consideración de las horas extra o falta de ajustes por inflación.

BENEFICIOS E INCENTIVOS

Datos obtenidos

Ante la implementación de las diversas encuestas a los empleados, se obtuvieron los siguientes porcentajes:

- Se expresó como satisfactorio por el 100% de los empleados la posibilidad de administrar los horarios con flexibilidad y según la necesidad del empleado.



- Con respecto a los beneficios ofrecidos por la empresa:



Si bien un porcentaje alto, casi 90%, contestó que los consideraba satisfactorios, se dieron sugerencias como: que los beneficios que se ofrecen son satisfactorios pero no óptimos, faltan beneficios que motiven, certificaciones para que realicen los empleados, por ejemplo.

Y entre los beneficios que se podrían agregar, se nombraron: evaluaciones o premios por desempeño (como se implementa en el equipo de EEUU), tratamiento diferente de las horas extra (abonarlas como corresponde o tomarse días free luego de acumular un cierto número), amoldar los sueldos a CPCIPC (Consejo profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba), ofrecer capacitaciones o participación en eventos relacionados a su profesión, la posibilidad de trabajar desde

casa al menos algunos días a la semana, agregar un área de distracción dentro de la empresa.

El único encuestado que contestó que no los considera satisfactorios, expresó que en realidad no considera que la empresa brinde muchos beneficios.

- La opinión con respecto a las clases de inglés brindadas a los empleados con modalidad in-company, es 100% positiva; se consideran muy productivas y que ayudan a interactuar en grupo. Solo se hizo una salvedad que el tiempo de las mismas semanalmente es muy poco. Por otro lado se sugirió que se incluyeran dentro del horario laboral como lo hacen algunas empresas del rubro, y no que se tuviera que devolver la hora y media de clase con trabajo.



- Otras sugerencias/observaciones que se dieron es que se debería incentivar la capacitación para rendir certificaciones oficiales de Java, SQL, Oracle u otras tecnologías y diseñar un plan de motivación a mediano/largo plazo.

Análisis de datos

Hubo gran coincidencia con respecto a la satisfacción de los beneficios ofrecidos actualmente por la empresa, ya que la mayoría respondió favorablemente. Si bien esta proporción es alta, se hicieron sugerencias sobre beneficios a agregar. El porcentaje que no considera satisfactorios los mismos, atribuye su insatisfacción a la falta de beneficios.

Además la totalidad de los encuestados coincide en las respuestas con respecto a los horarios flexibles que brinda la empresa. Tanto los trabajadores envueltos en proyectos con Java

como con .NET coincidieron en que era satisfactorio la posibilidad de contar con flexibilidad horaria.

Con respecto a las clases de inglés, todos los empleados dieron respuestas positivas.

Interpretación

Como se mencionó anteriormente en el marco teórico, los beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad de la empresa.

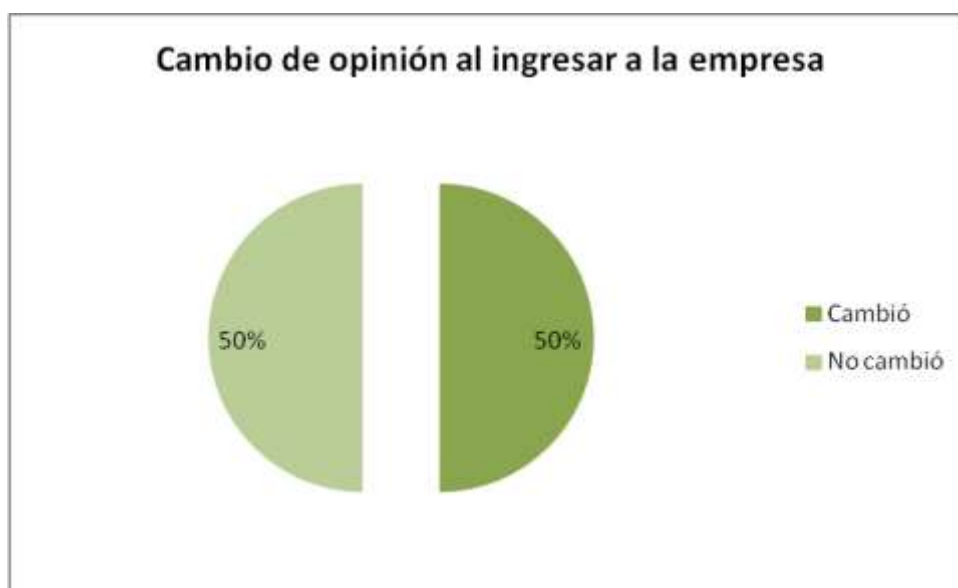
Los encuestados resaltan la importancia de los beneficios e incentivos para el desempeño diario y la motivación laboral. Y el gran porcentaje de respuestas positivas indica que los beneficios que ofrece la empresa influirían favorablemente en su motivación. Acorde al marco teórico, los beneficios son considerados como factores higiénicos, los cuales evitan la insatisfacción pero no producen satisfacción en sí mismos. Es por esto que la empresa debería considerar otros factores que tengan que ver con el contenido del cargo para producir una satisfacción duradera y mayor productividad del colaborador.

Además entre las causas por las que el talento humano decide irse de una empresa es la flexibilidad horaria. Se nombró la flexibilidad como totalmente positiva lo cual ayudaría a que el talento no decida irse de la empresa.

CONTRATO PSICOLOGICO

Datos obtenidos

En cuanto al cambio de opinión respecto de la empresa/puesto una vez que ingresó en la organización, el 50% de los empleados encuestados contestó que su idea sí cambió una vez que ingresaron.



Dentro de este porcentaje las explicaciones varían. Por un lado una respuesta denota falta de información real acerca de las tareas a realizar (tipo de desarrollo, mantenimiento). Otros pensaron que se les considerarían las horas extra y darían premios por desempeño.

Por otro lado también se creía que se iba a trabajar con cierta tecnología el mayor tiempo y se terminó trabajando con otra tecnología más vieja. Puntualmente este empleado buscaba crecer en una tecnología más nueva y terminó trabajando entre un 80% y 90% en una tecnología más vieja.

Por último otro empleado comentó que estuvo trabajando los primeros meses apenas se lo contrató para un puesto diferente del que le dijeron en el proceso de selección y tuvo una idea diferente en lo que respecta a aumentos de sueldos (por ejemplo por ajustes de inflación).

Otro punto a destacar es la influencia de un buen proceso de inducción en el contrato psicológico. Un 50% de los empleados contestó que el proceso de capacitación inicial no fue suficiente. Las respuestas dadas fueron las siguientes: que nadie le explicó formalmente los productos con los cuales iba a trabajar más que sus compañeros de trabajo pero de manera informal. Por otro lado no se le explicaron cuestiones básicas de manejos administrativos de la empresa. Otro encuestado opinó que se debería sumar a la capacitación técnica, una capacitación orientada al modelo de negocio. Por otro lado se consideró escaso un período de 15 días de capacitación. Y en un solo caso se comentó que no considera que hubo proceso de capacitación, sino más bien auto capacitación. Además un encuestado contestó: “Algunas veces las tareas no se encuentran bien definidas como para poder realizarlas sin impedimentos desde el principio.” Y agregó que no se la han dispuesto todas las herramientas para ejercer sus funciones correctamente en cuanto a la definición de tareas a realizar y el apoyo de material para su realización sin depender de una persona extra.



Se hicieron sugerencias con respecto a este punto como: hacer un manual de inducción con cuestiones básicas, dar mayor información del producto con el cual se trabajará, más mezcla entre material para leer y práctica, entre otras.

Análisis de datos

Es importante el grado de coincidencia entre encuestados con respecto al cambio de opinión luego de ingresar en la organización. La mitad de empleados respondió que su idea sí cambió (por distintos motivos) luego de ingresar a la misma; porcentaje que no es menor y deberían analizarse las causas.

Por otro lado, la mitad de empleados considera insatisfactorio el proceso de inducción. Entre las causas de esta insatisfacción se nombraron: falta de información brindada, falta de definición de tareas a realizar (falta de descripción de puesto formal), tiempo insuficiente y falta de responsables definidos que dieran la capacitación necesaria.

La empresa aparentemente no cuenta con descripción de puestos.

Interpretación

Se comenta en el marco teórico que la fuga de talento comienza cuando el recurso humano que se posee descubre que no existe coincidencia entre lo que aspira y lo que la empresa tiene o le ofrece. Esta discrepancia puede surgir cuando un candidato se hace cierta idea con respecto a la empresa por la información que obtuvo a lo largo del proceso de selección y luego al comenzar a trabajar se da cuenta que no es así; esto rompe el contrato psicológico y promueve la fuga de talento. La mitad de empleados mencionó cambios de opinión luego de ingresar a la empresa, lo que promovería la fuga de talento.

Es muy importante la tarea del seleccionador en dar una imagen real tanto de la empresa como el puesto. El empleado en potencia debe tener desde un principio una idea clara y verídica de las tareas en las cuales estará envuelto, el tipo de relación con la empresa y de la actividad de la misma. Y es aquí donde difiere la gestión de la empresa con la opinión de los encuestados, ya que plantean que la descripción del puesto realizada en las entrevistas resultaría diferente a lo que realmente se da en el desarrollo diario. Además manifiestan una falta definición de tareas a realizar una vez que ingresaron a la empresa, lo que denotaría una falta de descripción de puestos formal que podría estar generando deficiencias en el proceso de selección e inducción. No solo desde el lado del empleado, quien no puede tomar una decisión acertada con información parcial, sino también desde el lado del seleccionador quien no puede encontrar a la persona adecuada para el puesto si no cuenta con información completa del mismo.

Una vez que la persona ingresa a la organización, la empresa debe preocuparse por cumplir con las expectativas que la persona tenía antes de su ingreso (la idea que se generó en el proceso de selección).

En esta instancia cobra importancia lo que se conoce como contrato psicológico entre el individuo y la organización.

Al respecto la teoría de las expectativas expresa que el esfuerzo para obtener un alto desempeño laboral está directamente relacionado con la posibilidad de conseguirlo y de que, una vez alcanzado, el individuo sea recompensado de tal manera que el esfuerzo que haya realizado valga la pena. Es decir, cuando un individuo actúa de una forma determinada, quiere decir que busca con este comportamiento la satisfacción de una necesidad o meta personal. Entonces si un empleado nota que la realidad de su puesto es diferente y con ello no podrá satisfacer su necesidad, automáticamente dejará de realizar esfuerzos ya que no lo conducen a su meta. Y esto traería como consecuencia frustración, deseos de abandonar la empresa. Es esto lo que podría estar ocurriendo en la empresa según lo manifestado por los encuestados.

Además se debe tener en cuenta que el objetivo del contrato psicológico es la satisfacción tanto del empleado, como de la organización. Y el no cumplimiento lleva a los trabajadores a tener bajo rendimiento y menor satisfacción en el empleo en vista de que no logran sus expectativas intrínsecas. En el caso del empleado que no sabía que iba a realizar solo tareas de mantenimiento podría no haber logrado sus expectativas intrínsecas de realizar otro tipo de desarrollos lo que conduciría a un bajo rendimiento.

Por otro lado, cabe mencionar que la comunicación cumple un rol clave en la formación de este contrato, dado que las expectativas se traducen en percepciones que derivan de la comunicación con la otra parte. En esta empresa podría estar fallando la comunicación inicial en el proceso de selección que derivaría en falsas expectativas para el empleado.

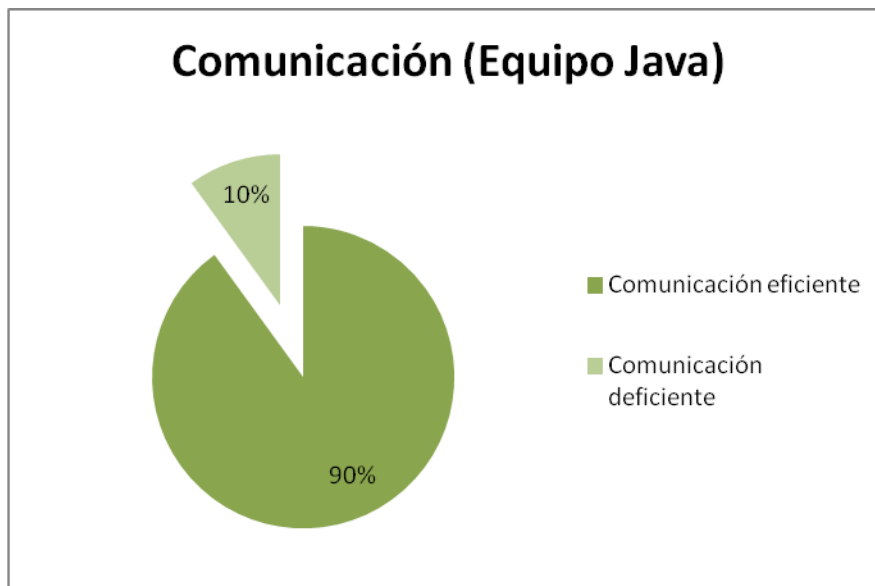
Con respecto a los comentarios sobre el proceso de inducción, la mitad de empleados demostraron estar insatisfechos lo que no ayudaría a la motivación al ingresar a la empresa. Sería imprescindible que la empresa atienda este aspecto para evitar un rendimiento pobre y desmotivación del nuevo empleado.

CLIMA LABORAL

Datos obtenidos

Con respecto a la comunicación con el supervisor inmediato, nuevamente diferenciamos entre el equipo Java y .NET ya que tienen supervisores diferentes.

- El equipo Java: Dentro de este equipo el 90% contestó que tenían una comunicación eficiente. Solo un empleado comentó que no le queda claro quién es su supervisor inmediato. Y por otro lado se comentó que muchas veces la comunicación se dificulta por el idioma.

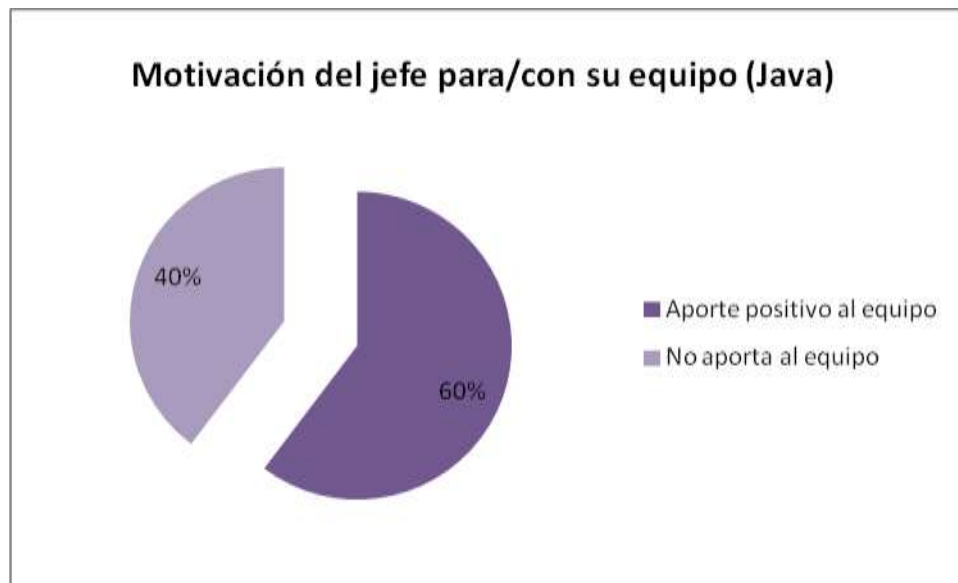


- El equipo .NET: El 90% de ese equipo considera la comunicación satisfactoria. El 10% restante considera que se debería estandarizar más la comunicación e interacción.



En cuanto al trato que reciben de sus compañeros, el 100% de encuestados lo considera bueno.

- Consultando acerca del trabajo que hace su supervisor inmediato para incrementar su motivación y confianza en el equipo:
 - Dentro del equipo de JAVA el 40% contestó que **no** creía que hacían algo para aumentar la motivación o al menos no surtía efecto.



- En cambio el 100% del equipo de .NET contestó que si existía esta actitud de parte de su supervisor.



Análisis de datos

Como se puede apreciar, respecto a la comunicación, ambos equipos (Java y .Net) poseen una buena comunicación.

A pesar de ello, se presentan diferencias entre los dos equipos de trabajo: algunos miembros de Java manifiestan que su superior inmediato no realiza acciones para manifestar su interés por la motivación y confianza en el grupo.

De lo contrario, todo el equipo .Net expresó que sí reciben iniciativas de su superior por motivarlos y darles confianza.

Interpretación

Como se mencionó en el marco teórico, el clima organizacional va ser considerado favorable cuando proporcione al empleado la satisfacción de sus necesidades y la elevación de la moral; y será desfavorable cuando no logre satisfacer esas necesidades.

Es por ello que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

En esta empresa, a grandes rasgos, se puede decir que existiría un buen clima laboral que favorecería a la motivación diaria de sus colaboradores.

Por otro lado, como se menciona en el marco teórico, entre las causas por las que el talento humano decide irse de una empresa se encuentra la discrepancia con el estilo gerencial.

En el análisis se mencionan los esfuerzos del jefe por aumentar la motivación de ambos equipos. En el caso de los programadores .NET mencionaron que el referente sí realiza esfuerzos por aumentar la motivación de ellos. Esto ayudaría a la retención de los empleados de esa área.

Se debe considerar en este punto que la buena relación con un jefe (que ayude y motive a su equipo), no es algo que se pueda ofrecer en una propuesta laboral. Entonces esto haría pensar dos veces al empleado antes de decidir abandonar la empresa.

Por otro lado, los programadores JAVA comentaron que no están satisfechos con los esfuerzos de su jefe por aumentar la motivación de su equipo.

Como se menciona en el marco teórico, si un empleado tiene discrepancia con el estilo gerencial, esto contribuye a la decisión de abandonar la empresa. Esta situación se podría dar en aquellos empleados parte del equipo JAVA.

Las relaciones entre directivos y empleados, y entre los empleados mismos, pueden ser considerados factores higiénicos, como establece Herzberg en su teoría de los dos factores. En este sentido, las buenas relaciones que existen en la empresa ayudarían a prevenir fuentes de insatisfacción en el personal, pero su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera.

12.4 ANÁLISIS DOCUMENTAL

TEMA 1: ROTACIÓN

Datos obtenidos

- ENCUESTAS Y ENTREVISTAS DE SALIDA

En esta empresa se implementaba una simple encuesta de salida a principios de 2011. Luego, en ese mismo año, se implementó una encuesta un poco más completa. Y por último a fines del 2012 se comenzó a realizar una *entrevista de salida* dirigida por la encargada de recursos humanos, la cual es más completa y podría ayudar a detectar mejor las causas de desvinculación.

A continuación presentamos datos obtenidos de tres encuestas realizadas en 2011 que se nos proveyeron para su análisis:

Encuesta 1

Puesto: Tester

Motivos de desvinculación: renuncia por mayor salario y realización de labores diferentes.

Satisfacción con respecto a:

- Trabajo realizado: Regular
- Relaciones con compañeros de trabajo: Buena
- Relaciones con jefe: Buena
- Satisfacción con respecto a la remuneración: Regular

Otras observaciones realizadas por el empleado: debería explicarse bien en la entrevista que las metodologías que se utilizan no son 100% ágiles; los salarios están al límite; las horas extra no se pagan; la inducción estuvo pobre con respecto a tipo de cliente y sobre el trabajo de la empresa matriz en EEUU; se necesitan tareas más motivantes (hablando del puesto de Tester).

Encuesta 2

Puesto: Desarrollador Java.

Motivos de desvinculación: Renuncia.

Satisfacción con respecto a:

- Trabajo realizado: Regular. No se le comentó en la entrevista que sería todo mantenimiento de software
- Relaciones con compañeros de trabajo: Buena
- Relaciones con jefe: Buena
- Satisfacción con respecto a la remuneración: Mala

Otras observaciones: El puesto no implicaba muchas posibilidades de crecimiento; los líderes técnicos no tenían información completa ni habilidades para estar en ese puesto.

Encuesta 3

Puesto: Desarrollador Java.

Motivos de desvinculación: Renuncia

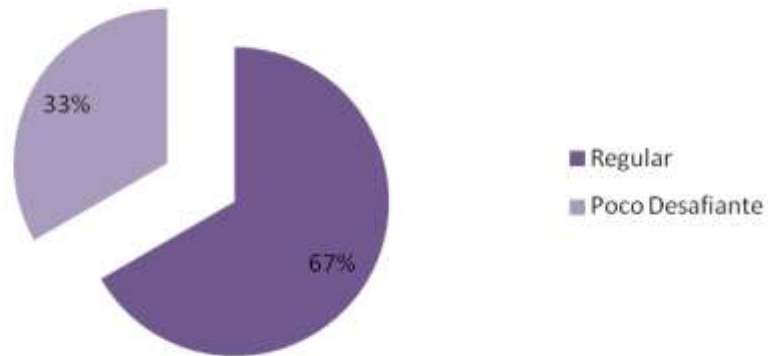
Satisfacción con respecto a:

- Trabajo realizado: Poco desafiante
- Relaciones con compañeros de trabajo: Buena
- Relaciones con jefe: Buena
- Satisfacción con respecto a la remuneración: Regular

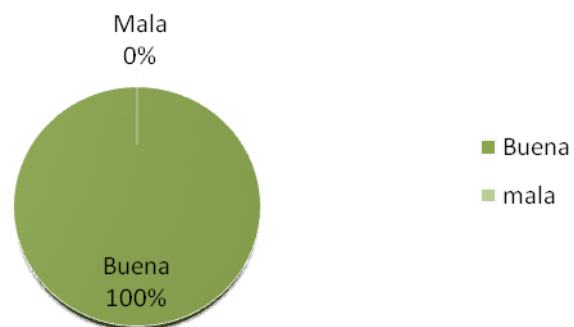
Otras observaciones del empleado: Si bien el salario no era totalmente bueno en comparación con otras empresas, el motivo principal de la renuncia se debe al tipo de tarea que realizará en la nueva empresa que tiene que ver con desarrollo de juegos.

Resultados sintetizados con respecto a las tres encuestas:

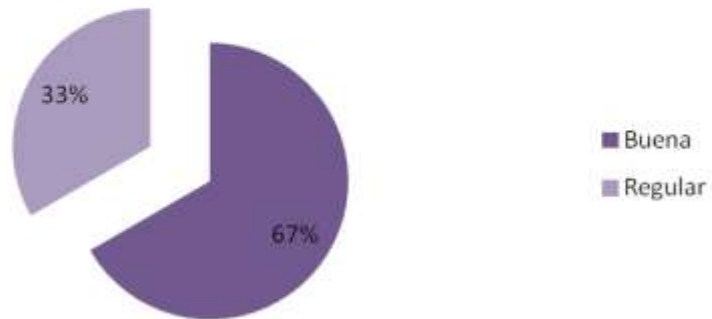
Satisfacción con respecto al puesto



Satisfacción con respecto a relaciones con compañeros



Satisfacción con respecto a la relación con su jefe directo



Satisfacción con respecto a la remuneración



Resultados de la otra encuesta aplicada en 2011:

ENCUESTA DE SALIDA		
1 - Recibió entrenamiento de capacitación en el cargo suficiente y acompañamiento durante los 3 primeros meses?		
SI	<input checked="" type="checkbox"/>	
NO	<input type="checkbox"/>	
2 - Estaba suficientemente preparado(a) técnicamente y con conocimientos específicos, para ejercer las funciones de su último cargo?		
SI	<input checked="" type="checkbox"/>	
NO	<input type="checkbox"/>	
3 - Tuvo apoyo y orientación sobre cómo resolver los problemas encontrados en su función?		
SI	<input checked="" type="checkbox"/>	Cuando se trataba de problemas técnicos hubo respuestas. En cuanto a la metodología de trabajo había algunos dudas
NO	<input type="checkbox"/>	
4 - Recibió feedback claro de su superior de cuáles eran los puntos fuertes y los puntos a desarrollar técnicamente en su cargo?		
SI	<input type="checkbox"/>	
NO	<input checked="" type="checkbox"/>	
5 - ¿Consideras que hubo actuación de tu superior en orientarte y entrenarte viendo tu desenvolvimiento profesional?		
SI	<input type="checkbox"/>	
NO	<input checked="" type="checkbox"/>	Debo hacer notar que mis conocimientos en mi función me daban cierta libertad en mi trabajo.
6 - ¿Fuiste informado sobre los criterios de crecimiento de la Compañía y coincidió con tus perspectivas futuras?		
SI	<input type="checkbox"/>	
NO	<input checked="" type="checkbox"/>	La promesa laboral del gerente fue que el buen desempeño sería recompensado pero mi permanencia no fue lo suficientemente prolongada para verificarlo.
7 - ¿Fuiste acompañado y orientado por tu superior inmediato sobre las posibilidades de crecimiento y requisitos necesarios para		
SI	<input type="checkbox"/>	
NO	<input checked="" type="checkbox"/>	
8 - ¿Consideras que ocupaste(s) cargo(s) interesante(s) cuando estuviste en la Compañía?		
SI	<input type="checkbox"/>	
NO	<input checked="" type="checkbox"/>	Lo mío fue más una función y no un cargo. Como sabrás la función es muy importante y espero que después de mi paso por
9 - Consideras que el número de personas en tu área era adecuado a las necesidades por función?		
SI	<input type="checkbox"/>	
NO	<input checked="" type="checkbox"/>	Para nada, solo para las tareas específicas de testing debería haber 3 personas y además sumara una persona que se dedique casi tiempo completo al análisis del negocio de las aplicaciones.
10 - Consideras que las informaciones para tu trabajo eran de rápido y fácil acceso para la ejecución de las tareas ?		
SI	<input type="checkbox"/>	
NO	<input checked="" type="checkbox"/>	La política de mantener una baja carga de documentación es un obstáculo para el testing.
11 - Consideras que la carga horaria de trabajo diaria era adecuada ?		
SI	<input checked="" type="checkbox"/>	
NO	<input type="checkbox"/>	
12 - Te comunicaron claramente sobre los beneficios existentes en la Compañía?		
SI	<input checked="" type="checkbox"/>	
NO	<input type="checkbox"/>	

13 - Consideras que tu sueldo era compatible con el cargo que ocupabas?	
SI	
NO	<input checked="" type="checkbox"/>
Yo acepté el sueldo porque no sabía se estaría a la altura de lo que se requería de mi, pero con el transcurso del tiempo no creo que el sueldo estaba de acuerdo a mi desempeño.	
14 - Consideras que tu superior trabajaba para incrementar la motivación y la confianza de su equipo?	
SI	
NO	<input checked="" type="checkbox"/>
15 - Tenias metas claras y objetivos definidos en el cargo que ocupabas?	
SI	
NO	<input checked="" type="checkbox"/>
Nunca hubo un planteo de a donde se quería llegar, pero con el poco tiempo que permanecí y la falta de más personal en el área creo que era muy difícil plantear objetivos de crecimiento.	
16 - Estabas de acuerdo con estas metas y objetivos y entendias la importancia de los mismos?	
SI	
NO	
17 - Considerabas estas metas factibles para el plazo y la dificultad de las mismas ?	
SI	
NO	
18 - Que es lo que más influyo en su decisión de salir de la Compañía? (Marcar uno o mas items)	
SUELDO	<input checked="" type="checkbox"/>
BENEFICIOS	
PERSPECTIVA FUTURA	
RELACION CON JEFE	
RELACION CON EL EQUIPO	
DESAFIOS	
CAPACITACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>
OTRO (ESPECIFICAR)	<input checked="" type="checkbox"/>
Posibilidad de desempeñarme en un campo dónde los requerimientos de testing son más exigentes y dispone de más recursos.	

OTRAS OBSERVACIONES DEL ENCUESTADO

1. Si bien me tengo que mudar, el salario que tengo triplica al que tenía.
2. Yo me he estado capacitando en testing de software en sistemas críticos y en la nueva empresa tengo posibilidades de aplicar lo que sé.

Por el resto de las cosas, conjunto humano es muy bueno. En relación a la infraestructura específica habría que mejorar la conexión a Internet y remediar la falta del servidor. En relación a la dirección, creo que se subestima mucho las capacitaciones y generalmente todos queremos capacitarnos.

Y por último, se obtuvieron estos datos de una entrevista de salida:

Entrevista de Salida por Renuncia

Nombre: xxxx

Por favor, marque con un círculo su respuesta a las siguientes preguntas, usando una escala donde:

1-Indica que no estás de acuerdo del todo

3-Estas algo de acuerdo

2-Estas algo en desacuerdo

4-Estas completamente de acuerdo

(Siéntase libre de agregar comentarios)

	Desacuerdo	De acuerdo
1. Me voy por voluntad propia.	1 2 3 ④	
2. Me voy por un trabajo mejor remunerado.	1 2 ③ 4	
3. Me voy por un trabajo con mejores condiciones de trabajo.	1 ② 3 4	
4. Me voy por un trabajo con mejores oportunidades de carrera.	1 2 ③ 4	
5. Disfruté trabajando aquí.	1 2 3 ④	
6. Disfruté trabajando con la gente acá.	1 2 3 ④	
7. Siento que fui tratado de manera justa por mis compañeros de trabajo.	1 2 ③ 4	
8. Siento que fui tratado de manera justa por mi jefe.	1 2 ③ 4	
9. Siento que fui tratado de manera justa por la empresa.	1 2 ③ 4	

Por favor comente:

I. ¿Qué deberíamos hacer diferente en nuestro negocio?

Mejorar el rol del PM (Project manager/gerente de proyecto).

II. ¿Podríamos haber evitado que usted se vaya? ¿Cómo?

No.

III. Otros comentarios. (Siéntase libre de usar la parte de atrás de esta hoja)

He devuelto todo lo que tenía de la empresa en mi poder. Entiendo que no debo revelar información considerada confidencial por la empresa a ninguna persona/personas afuera de la empresa como se describió en mi contrato de trabajo.

Por favor firme y coloque fecha: _____

- CONTRATOS

Al ingresar un empleado debe firmar tres tipos de contratos: un contrato de confidencialidad, un contrato de período de prueba y un contrato de desafiliación del sindicato de empleados de comercio (ya que como los empleados del sector tecnológico no tienen ningún sindicato que los represente, la mayoría de las empresas del rubro realiza esta práctica).

A continuación se suscriben los respectivos contratos:

ACUERDO ANEXO A RELACION LABORAL (contrato de confidencialidad)

El que suscribe _____, en adelante “el empleado” y en consideración a mi empleo y a los salarios que me son pagados por mis servicios durante mi empleo con XXX, en adelante “la empresa” vengo mediante el presente a convenir que acepto las siguientes cláusulas:

1) CLÁUSULAS DE CONFIDENCIALIDAD Y NO COMPETENCIA

a) Durante el curso de mi empleo con la empresa me comprometo a dedicar mi trabajo a tiempo completo y usar mis mejores esfuerzos para promover los intereses de la empresa y me voy a comportar profesionalmente y de acuerdo con todas las leyes y las políticas de la empresa. Declaro que soy libre de realizar la presente declaración jurada y que no tengo obligaciones legales incompatibles con su contenido.

Reconozco que la empresa se reserva el derecho de efectuar búsquedas en toda propiedad ubicada en las oficinas de la empresa, incluyendo la computadora y el sistema de comunicación de la empresa y autorizo desde ya toda búsqueda que la empresa decida realizar.

Entiendo que el presente no excluye, sustituye o limita ningún derecho que la empresa tendría conforme a derecho en caso de no existir el mismo.

b) Acepto que, durante mi empleo y por doce meses después de terminado mi empleo, no procederé a, directa o indirectamente, ofrecer ni intentar ofrecer mis servicios ni ayudar a otro en el ofrecimiento de servicios a prestar a ningún cliente o posible cliente de la empresa, de los que haya tomado conocimiento durante mi trabajo con la misma, que desviarían o podrían desviar o quitar negocios u oportunidades de negocios a la empresa.

c) Acepto que la información concerniente a los clientes de la empresa o futuros clientes, proveedores, personal, contratos, propuestas, lista de precios y toda información no pública, planes de marketing y venta, equipamiento, herramientas, productos, componentes, modelos, códigos de computación, reportes, listas, escritos, manuales, notas, cuadernos, especificaciones, grabaciones, bosquejos, fotografías, documentos (sin importar como sean creados o guardados) y trabajos (como se definen más abajo) y cualquier otra única, valiosa o confidencial información o bienes y cualquier elementos de ellos derivados, sean producida/os por mi o que hayan venido a mi posesión por o a través de mi empleo, son de propiedad de la empresa, de las empresas de las cuales haya obtenido licencia sobre ciertos productos o sus clientes y serán retornados a la empresa tan pronto termine mi empleo y que no retendré ninguna reproducción, copia, extracto o nota concerniente a los mismos.

d) Acepto que nunca voy a usar o revelar ninguna información de la empresa en ningún momento por ningún motivo que no sea beneficiar los intereses comerciales o de negocios de la empresa. Asimismo declararé y acepto que por un período de dos años desde la fecha de mi separación de la empresa, no tomaré ningún empleo que implique competencia con la empresa y el cual me llevará a revelar, tomar decisiones basados en o de alguna otra manera utilizar información confidencial de la empresa.

2) PROPIEDAD DEL PRODUCIDO DEL TRABAJO

a) Presto asimismo conformidad a que durante el tiempo que dure mi trabajo con la empresa y aun después de su finalización, inmediata y diligentemente revelaré y entregaré el derecho de propiedad, y de hecho entrego la propiedad a la empresa o a la persona o entidad que esta designe, de todos los trabajos, inventos, know-how, secretos comerciales, descubrimientos, formulas, mejoras, ideas, escritos, programas de computación, expresiones, patentes, marcas, derechos y toda otra propiedad intelectual (a los que se hace referencia como "Trabajos" en su conjunto) que sean pertinentes a los intereses comerciales o de negocios de la empresa, que sean creados, desarrollados, hechos o concebidos por mí en forma individual o conjuntamente con otros, durante mi empleo en la empresa. Declaro que firmaré y entregare sin ningún derecho a compensación extra a mi favor y sin ningún costo, en todo momentos durante mi empleo y aun después de la finalización de mi empleo a la empresa o a la persona o entidad designada, todos los documentos pertinentes así como cooperaré en otros actos que sean legalmente necesarios o deseables para proteger los derechos de propiedad de la empresa o para que la empresa adquiera el derecho de propiedad sobre tales "trabajos" en todos los países del mundo.

Quedan exceptuados de lo establecido en el párrafo anterior, los "trabajos" que hayan sido creados, desarrollados, hechos o concebidos por mí antes del comienzo de mi relación laboral con la empresa y que: a) se encuentren plasmados en una patente ya emitida o en registros de derechos de autor o que las solicitudes de tales patentes o derechos hayan sido presentadas antes del comienzo de mi trabajo en la empresa, b) se encuentren en la posesión física de un antiguo empleador o c) que sean identificados en detalle en un anexo al presente que ambas partes firman.

3) OPERACIONES FINANCIERAS Y CONFLICTOS DE INTERESES

a) Acepto y convengo que ningún fondo de la empresa o activo bajo mi control se utilizara para ningún propósito ilegal o impropio, incluida la contribución de fondos o servicios a cualquier titular de un cargo político o candidato político. Los fondos de la empresa no se utilizarán para obtener privilegios, beneficios especiales o tratamiento preferido para la empresa o sus empleados mediante el pago de sobornos o mediante cualquier otro incentivo que podría considerarse un soborno a ninguna persona o entidad.

b) Acepto que no estableceré ni mantendré ningún fondo oculto o sin registración o cuentas de la empresa para ningún propósito.

c) Acepto que no hare ni permitiré hacer falsos o engañosos registros o asientos en los libros o registros de la empresa por ningún motivo, ni participaré en acuerdo alguno que resulte en tales registros. Todos los registros y los informes que sean preparados por mí o bajo mi dirección, lo serán siguiendo las practicas y procedimientos que la empresa determine son aplicables.

d) Convengo que el trato que mantendré con proveedores, clientes y otras personas que se encuentren haciendo o busquen hacer negocios con la empresa, lo será únicamente tomando en consideración los mejores intereses comerciales de la empresa. Me abstendré de hacer cualquier acuerdo o gestión con tales personas u organizaciones o con cualquier otro competidor de la empresa, que violara las leyes de práctica

vigentes y aplicables de defensa de la competencia o de comercio justo. Dichos acuerdos prohibidos incluyen pero no se limitan a cualquier restricción o limitación ilegal a la competencia con respecto a los precios, términos o condiciones de venta, producción o distribución.

e) Convengo que no aceptaré ningún regalo, pago, servicio o privilegio, directa o indirectamente, de cualquier otra organización, persona o empresa que hace o pretenda hacer negocios con la empresa o es un competidor de la misma. Además declare que no aceptaré ningún regalo, pago, servicio o privilegio de gran valor (más de \$ 200 por evento o más de \$ 400 por entidad al año) sin obtener autorización de un miembro jerárquico dentro de mi estructura de reporte de informes.

f) Convengo que durante mi empleo con la empresa, no participaré o me comprometeré a participar en forma directa o indirecta, en ninguna actividad u obligación que pueda provocar un conflicto entre mis intereses personales y los mejores intereses comerciales de la empresa. Me comprometo a poner en conocimiento de la gerencia de la empresa por escrito, de toda actividad en la cual me encuentre comprometido o me vaya a comprometer, antes de seguir adelante o comenzar con tal actividad que pueda generar conflicto de intereses.

A todos los efectos del presente las partes constituyen domicilio, el empleado en _____ y la empresa en calle _____, de esta ciudad de Córdoba, y se someten a los Tribunales ordinarios de la ciudad de Córdoba renunciando desde ya a todo otro fuero o jurisdicción que pudiera corresponderles.

Conforme las partes se firman dos ejemplares de igual tenor y a un solo efecto en la ciudad de Córdoba, a _____ días del mes de _____ de _____.

Nombre y Apellido del empleado

Socio Gerente

Firma

Firma

DNI

DNI

CONTRATO DE PERIODO DE PRUEBA

Entre----- con domicilio en -----, de la ciudad de Córdoba, representada en este acto por su socio gerente el Sr. -----, Pasaporte Nro. ----- -- por una parte, en adelante la CONTRATANTE y la Sra.-----, Argentina, DNI-----, CUIL -----, mayor de edad, nacida el día --/--/--, estado civil -----, con domicilio en la calle -----, Córdoba, también de esta ciudad, por la otra parte, en adelante la CONTRATADA, se conviene en celebrar el presente contrato de trabajo bajo la modalidad de período de prueba, conforme las cláusulas y condiciones que infra se expresan:

PRIMERO: La CONTRATANTE contrata mediante el presente a la CONTRATADA por el plazo de tres meses a partir de la firma del presente.

SEGUNDO: Las partes convienen en que la CONTRATADA prestará servicios en la empresa de la CONTRATANTE, en cualquiera de las sucursales que tiene la empresa en esta ciudad.

TERCERO: Queda establecido que el horario que deberá cumplir será conforme la legislación en vigencia (art 197 y siguientes, Ley 20.744) quedando a criterio del empleador la determinación de la hora de ingreso y salida como así también si el mismo es discontinuo o no.

CUARTO: La CONTRATANTE podrá rescindir este contrato con anticipación al igual que la CONTRATADA conforme a lo dispuesto por el art. 1 inc. 4 de la Ley 25.250.

QUINTO: La CONTRATANTE registrará este contrato de trabajo y cumplimentará todas las normas como aportes previsionales, Obra Social, etcétera.

SEXTO: La CONTRATADA tendrá la obligación de denunciar por escrito el cambio de domicilio en el plazo de 24 horas bajo apercibimiento de tener por válida cualquier notificación que se realizara en el domicilio denunciado en este contrato.

En prueba de conformidad previa lectura y ratificación se forman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en la Ciudad de Córdoba a los -- días del mes de --de--.

Nombre y Apellido del empleado

Socio Gerente

Firma

Firma

DNI

DNI

CONTRATO DE DESAFILIACION AL SINDICATO

En la Ciudad de Córdoba a los --- días del mes de ----- de ----- entre la Sra. -----, de --- años de edad, estado civil -----, D.N.I. -----, fijando domicilio a todos los efectos en calle -----, de la ciudad de Córdoba, provincia de Córdoba, y en adelante el “Programador” y por otra parte ----- representada en este acto por su socio gerente Sr. -----, D.N.I. -----, fijando domicilio a todos los efectos legales en calle ----- de esta Ciudad de Córdoba y en adelante “XXX” convienen en celebrar el siguiente acuerdo que se registrá por las siguientes cláusulas:

Primera: (Objeto) “XXX” propone a la Sra. ----- y este acepta las funciones del cargo de “Programador” dentro de la estructura de “XXX”, comprometiéndose el programador aludido a la realización específica de dichas tareas sin que esta mención importe la negación de otras conducentes a los fines contratados.

Segunda: El precio y forma de pago estipulado como retribución de los servicios tratados y que “XXX” se obliga a pagar mensualmente en la caja de ahorro correspondiente a tal fin a nombre del programador, se fijan en la suma de pesos ---- (\$---) NETO, monto que podrá ser reajustado de mutuo acuerdo cuando las partes lo consideren pertinente.

Tercera: Las partes, de común acuerdo y en virtud que el precio fijado en la cláusula precedente, excede la media abonada por el mercado, solicitan sea dejado de lado las regulaciones del acuerdo de Empleados de Comercio, tanto las estipuladas para el cálculo de salarios pasados, como para los siguientes a la firma de este contrato.

Cuarta: Las funciones prestadas por el Programador deberán realizarse en el marco de la prescripciones y directivas que le imparta “XXX” no pudiendo el mismo ejercer actividades en competencia de “XXX” por sí ni por interpósita persona comprometiéndose a no divulgar la información que como consecuencia del cargo que se le otorga haya tenido conocimiento.

Quinta: Ante el hipotético caso de que surja alguna controversia en la interpretación y cumplimiento del presente acuerdo las partes se someten a la Jurisdicción de los Tribunales Ordinarios de la Ciudad de Córdoba renunciando a cualquier fuero de excepción que les pudiera corresponder.

Se firman dos ejemplares iguales del mismo tenor y a un mismo efecto en el lugar y fecha mencionado en el encabezamiento.

Firma

DNI

Firma

DNI

- OFERTA LABORAL

La oferta de trabajo final se hace telefónicamente. Donde se detallan: el título del puesto, el nivel de seniority (Jr, SSr o Sr), la remuneración neta mensual, la obra social, los contratos a firmar y el beneficio de las clases de inglés. Se pregunta al candidato cuánto estima en dar una respuesta y luego de ello se coordinarán los exámenes médicos. Si da una respuesta positiva se pacta una fecha presunta de comienzo.

- En cuanto a la retención en esta empresa está implícito en la política. Se busca cuidar al empleado desde que ingresa y tratar de dar una imagen real para que haya una incorporación acorde al perfil de la empresa.

- El siguiente párrafo se encuentra en el inicio de la página web:

“No somos una " típica" empresa de desarrollo de software con sede en Córdoba, Argentina. No somos todo para todos y no tratamos de serlo.

Si usted está buscando la mayoría o todo de lo siguiente:

-un socio más que un proveedor de servicios

-un socio que se valora altamente el cliente

-un socio que va a construir una base de confianza al hacer efecto los compromisos

-un profesional, orientado a los procesos equipo que sabe cómo realizar y entregar valor

-un equipo altamente cualificado y con talento

- un desarrollo con metodología ágil altamente colaborativo

-afinidad cultural,

-zonas similares de tiempo

-buena comunicación en Inglés

-alta proactividad en las actividades del proyecto

... entonces tal vez haya encontrado el socio que está buscando. Siéntase libre de leer el sitio web y aprender más acerca de nosotros para determinar si es un buen ajuste para sus necesidades o póngase en contacto con nosotros para concertar una entrevista”.

Análisis de datos

Acorde a los datos recolectados de las encuestas/ entrevistas de salida, hay coincidencia entre las respuestas:

- Con respecto a las buenas relaciones: con los compañeros, la totalidad de los encuestados comparten que existen buenas relaciones con los pares. La mayoría considera buena la relación con su jefe, pero es importante considerar que un encuestado planteo que su superior no trabajaba para incrementar su motivación y recibía poco feedback sobre su desempeño.
- En cuanto al sueldo, la mayoría contesto que no estaban satisfechos con la remuneración recibida.
- Respecto al puesto, la mayoría manifestó no estar de acuerdo con la naturaleza de su puesto. Consideran que no encuentran desafiante el cargo y no perciben posibilidades de desarrollar su carrera profesional.

Un encuestado agrego que la falta de planes de capacitación influyo en su decisión de abandonar la empresa, por lo importante que considera este punto.

- Por otro lado, un encuestado agregó como puntos positivos a destacar de la empresa que se le comunico de forma clara los beneficios existentes en la empresa, además de que la carga horaria era adecuada. Por otro lado, consideró que estaba técnicamente preparado para el puesto al cual fue seleccionado.

Como puntos negativos, piensa que falta personal en el área de Testing. También agregó que tuvo dudas respecto a la metodología de trabajo de la empresa. Otro punto negativo que comentó este empleado, fue que le resultaba difícil acceder a información para poder desempeñarse correctamente en su puesto.

En base al último extracto presentado se puede analizar que se sientan bases desde un principio para asegurar la posterior retención.

Lo que la empresa valora es una relación de confianza, personas talentosas y calificadas, actitud de colaboración, proactividad, un empleado que actúe como socio y valore al cliente, una persona que sepa trabajar en equipo y pueda comunicarse en inglés.

Interpretación

Como se mencionó en el marco teórico, el clima organizacional va a ser considerado favorable cuando proporcione al empleado la satisfacción de sus necesidades y la elevación de la moral; y será desfavorable cuando no logre satisfacer esas necesidades.

Como comentaron todos los encuestados, existen buenas relaciones entre los compañeros que haría a un favorable clima laboral.

Otro punto que comentaron los encuestados es que no se sentían satisfechos con el salario, lo que influiría en la motivación y por consecuencia en el rendimiento.

Además que, como menciona Herzberg, el no contar con un buen salario (factor higiénico), producirá insatisfacción en el trabajo.

Por último, según la teoría de Herzberg, los factores motivacionales (función/tareas) son los que producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad. Entonces el hecho de que la mayoría de los encuestados manifiesten la necesidad de un puesto desafiante que les permita desarrollar su carrera profesional, indicaría que se

encuentran no satisfechos con su función, lo que motivaría la decisión de desvincularse de la empresa.

En base a lo mencionado en el marco teórico, la fuga de talento comienza cuando el empleado descubre que no existe coincidencia entre lo que aspira y lo que la empresa tiene o le ofrece. Es por esto que delimitando los requisitos desde un principio ayudaría a la empresa a evitar la fuga de talento, es decir, retenerlo.

Además, el verdadero plan de retención del talento humano debe estar tácito en la visión, misión y objetivos de la empresa, en las políticas y normas que en ella existen. En el caso de la empresa se trata de cumplir esto, lo cual sería otro punto que ayuda a la retención.

TEMA 2: MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

(Salario, Beneficios e Incentivos, Contrato Psicológico y Clima Laboral)

Datos obtenidos

Régimen Días de Verano Especiales.

Reglas:

- El empleado podrá ingresar a las 7am e irse a las 4pm – o irse a las 3pm sin tener la hora correspondiente al almuerzo.
- El empleado puede optar por trabajar en el horario normal.
- Si hay reuniones de interacción el empleado deberá asistir a las mismas.
- El gerente comunicará cuándo se aplica este régimen especial en días de verano.

Importante: Por favor considere de antemano el tiempo en que no podrá comunicarse con el equipo de EEUU para evitar retrasos en su trabajo.

Programa de Referidos

La empresa ofrece una compensación monetaria a aquel empleado que ayude a la empresa a encontrar nuevos empleados.

Si se contrata alguien que ha enviado el CV porque un empleado le comentó de la vacante, el empleado puede recibir hasta \$2750.

Modalidad: Se pagarán \$750 luego del primer día de trabajo del empleado nuevo referido. Los \$2000 restantes serán pagados luego de que el empleado nuevo referido haya cumplido seis meses de trabajo en la empresa.

Condiciones:

- El candidato que mande su CV debe incluir en el mismo o en el cuerpo del mail que ellos se han enterado de la vacante por usted (empleado).
- Las compensaciones monetarias solo serán abonadas si el empleado sigue trabajando en la empresa al momento del vencimiento del pago.
- Aquellos empleados que tienen en su descripción de puesto la tarea de reclutamiento no pueden participar de este programa (Área de RRHH)

POLÍTICA DE VACACIONES

1. PERÍODOS

El número de días de vacaciones pagos se maneja acorde a la Ley de Contrato de Trabajo para aquellos empleados que hayan trabajado 6 (seis) meses o más hasta el 31 de Diciembre de ese año:

- **14 días corridos:** cuando el empleado tiene menos de 5 años de antigüedad
- **21 días corridos:** cuando el empleado tiene más de 5 años de antigüedad y menos de 10 años
- **28 días corridos:** cuando el empleado tiene más de 10 años de antigüedad y menos de 20 años
- **35 días corridos:** cuando el empleado tiene más de 20 años de antigüedad

2. VACACIONES PROPORCIONALES

Para empleados que no han trabajado el mínimo de 6 meses requerido al 31 de Diciembre, los días que corresponden para vacaciones se calculan acorde a la ley: 1 día de vacaciones por cada 20 días trabajados.

3. ÉPOCA DE OTORGAMIENTO Y COMUNICACIÓN

- Los empleados podrán tomarse sus vacaciones empezando desde el 1ro de Octubre hasta el 31 de Mayo como máximo. Tan pronto como se sepa la fecha, comunicarse con Recursos Humanos.
- **El empleado puede tomarse sus vacaciones en diferentes períodos pero siempre dentro de los meses establecidos en el apartado anterior (Octubre- Mayo).**
- Todos los días que corresponden a vacaciones deben tomarse durante en los meses establecidos anteriormente, sin que queden días que se acumulen de un año a otro.
- **El empleado puede elegir en qué época tomarse vacaciones.** Todos los pedidos de vacaciones deben ser aprobados por el gerente. Entre otras cosas, la aprobación de ese período dependerá de la minimización de impacto sobre los proyectos y mantener personal mínimo en cada área y perfil, etc.

4. PAGO DE VACACIONES

Si el tiempo lo permite, considerando el tiempo entre que se aprobó y pidió el período de vacaciones y la fecha en que empiezan las vacaciones, el pago de vacaciones se hará previo a la fecha en que comienzan.

Análisis de datos

A partir de la información presentada, se puede analizar:

- Con respecto al régimen de días de verano especiales, les ofrece flexibilidad a los empleados.
- El programa de referidos es una forma de motivar a los empleados a buscar conocidos colegas mediante un incentivo monetario.
- Y por último, la política de vacaciones que la empresa creó, si bien es acorde a lo establecido por la Ley de Contrato de Trabajo, tiene ciertas adaptaciones positivas para el empleado. El hecho de que el empleado pueda elegir cuando tomarlas y dividir las en diferentes períodos es un plus. Además que son pagas antes de que comiencen puede resultar atractivo para algunos colaboradores.

Interpretación

En base al análisis presentado, las acciones que la empresa promueve (mediante el día de verano especial, o el programa de referidos y la posibilidad de tomarse vacaciones a gusto y elección del trabajador) producirían satisfacción en el empleado. Por un lado la flexibilidad que obtienen por los días de verano especiales sería positiva para el empleado y ayudaría a incrementar su motivación.

Por otro lado, el incentivo monetario que pueden adquirir por presentar referidos los motivaría a buscar conocidos y presentarlos a la empresa; además se podría inferir que si el empleado presenta referidos podría significar que considera la empresa un buen lugar para trabajar. Acorde a lo expresado en el marco teórico, la premisa de la teoría de las expectativas se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño laboral está directamente relacionado con la posibilidad de conseguirlo y de que, una vez alcanzado, el individuo sea recompensado de tal manera que el esfuerzo que haya realizado valga la pena. Siguiendo esta premisa el empleado se esforzará por conseguir referidos siempre y cuando tenga una red de contactos que pueda estar en búsqueda laboral y que una vez presentados puedan tener la posibilidad de superar el proceso de selección. Esto le permitirá al empleado obtener su recompensa.

Y por último, la posibilidad de elegir cuando tomarse las vacaciones produce satisfacción con lo cual el empleado podría estar más motivado, entre otras causas, por esta posibilidad que ofrece la empresa.

Como ya se ha mencionado en el marco teórico, la acción humana suele regirse por incentivos, incluso inconscientes. Así, la motivación se activa en función del estado interno (impulso) y del incentivo y cualquier cambio en el estado interno o en el incentivo, producirá cambios en la motivación.

Por otro lado, como expresa Herzberg, tanto el programa de referidos, como la política de vacaciones y el régimen de días de verano son elementos que se pueden considerar como factores higiénicos. Estos factores poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores; más bien solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Es por esto que los elementos anteriormente mencionados evitarían la insatisfacción pero no producirían satisfacción.

13 SÍNTESIS

13.1 ROTACIÓN

Al contar con toda la información recolectada con las diferentes herramientas con respecto al tema rotación, se puede presentar la siguiente síntesis de información:

Se puede sintetizar que la combinación de insatisfacción manifestada por los empleados con respecto a la actuación del jefe para aumentar su motivación, la insatisfacción con respecto al salario y la poca satisfacción de la mayoría con respecto a la naturaleza de trabajo resulta en poca motivación/rendimiento y posibles motivos de renuncia (aumenta la rotación).

La totalidad de renunciados de desarrolladores pertenecen al equipo Java lo que denota mayores problemas en esta área que en .NET.

También se puede diferenciar entre el equipo Java y .NET en otro punto. El equipo .NET necesita más gente en su área lo que indica que el personal actual es insuficiente para realizar las tareas necesarias. El equipo Java contrariamente no necesita sumar más gente a su área con lo cual están satisfechos con respecto a este punto.

La rotación en 2011 fue mucho mayor que en 2012. Parte de la rotación que se da en la empresa es causada por factores externos; específicamente por la alta competencia en el mercado tecnológico de Córdoba.

El clima laboral favorable, dado por las buenas relaciones entre compañeros de trabajo, influye positivamente en el estado motivacional de todos los empleados.

Por otro lado los datos resultantes de la observación directa coinciden con los datos presentados en la entrevista con el empleado donde claramente se pueden visualizar los cambios en la composición de personal (aumento de la dotación de sexo femenino).

Con respecto al tema retención hubo coincidencia en relación a que la empresa valora al personal y busca retenerlo pero no utilizando como estrategia un aumento de dinero. Cuestión que juega en contra en algunos casos ya que algunos empleados sí deciden abandonar la empresa por la insatisfacción con el salario. Más bien como se demostró con alguna documentación de la empresa, ésta trata de retenerlos incluyendo en sus políticas y normas cómo valorar al personal.

Tanto el gerente como los empleados conciben que el verdadero plan de retención del talento humano está tácito en la visión, misión y objetivos de la empresa, en las políticas y normas que en ella existen, en la manera de gestionar al talento.

Por otro lado, los empleados cuentan con las herramientas necesarias para poder desempeñarse correctamente.

Por último los empleados han hecho muchas sugerencias lo cual denota deseos de mejorar. Puntualmente están buscando aumentar la comunicación entre el equipo, mejorar el proceso de trabajo y el proceso de inducción.

13.2 MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

Al contar con toda la información recolectada con las diferentes herramientas con respecto al tema motivación, se puede presentar la siguiente síntesis de información:

Con respecto al salario, se identificó que este evita la insatisfacción en la mayoría de empleados pero no produce satisfacción. Esto influye en su motivación y por consecuencia en su rendimiento.

La empresa tiene como política salarial, aumentar los sueldos por méritos lo que premia los buenos comportamientos y alienta al resto de personal a que sigan ese ejemplo.

Por otro lado, al hablar de los beneficios ofrecidos, estos han sido considerados positivos por la gran mayoría lo que ayuda a la retención y atracción de personal. Además influyen positivamente en el desempeño diario. Sumado a esto tanto el programa de referidos, como la política de vacaciones y el régimen de días de verano son elementos que también ayudan a evitar la insatisfacción laboral.

Respecto a la flexibilidad horaria, es un beneficio que los empleados manifiestan como muy positivo.

Un punto importante a destacar, es el cambio de opinión del personal una vez que ya ingresó a la empresa. Este cambio se debe a que la descripción del puesto realizada en la entrevista es diferente a lo que realmente se da en el desarrollo diario en el puesto. Esto indica que uno de los procesos que falla es el de la comunicación inicial que se da en el proceso de selección que puede derivar de la falta de descripciones de puesto formales. Las consecuencias de estas falsas expectativas creadas en el empleado rompe el contrato psicológico, lo que tiene una gran influencia negativa en la motivación y rendimiento del empleado, produce frustración y posterior deseo de abandonar la empresa. Igualmente consecuencias negativas tiene la insatisfacción con el proceso de inducción expresado por gran cantidad de empleados encuestados.

Además el contrato psicológico se va modificando a lo largo del tiempo acorde a las necesidades del empleado y la empresa. Por ello hay que cuidarlo no solo al inicio sino a lo largo de toda la relación laboral. La falta de oportunidades desafiantes y las pocas posibilidades de desarrollo que se brindan en la empresa también derivan en la ruptura del contrato psicológico, con las consecuencias negativas anteriormente mencionadas.

Por otro lado, la empresa se caracteriza por tener un buen clima laboral, es decir, un agradable ambiente interno entre los miembros de la empresa; afirmación recabada de los propios empleados.

Esto es posible ya que existen buenas relaciones y trato entre jefe y empleados. Sumado a esto el gerente denota ser una persona empática, dispuesta al diálogo y a escuchar. Es flexible y está atento a las necesidades del personal; permite la libre expresión sin represión alguna.

Este buen clima laboral satisface las necesidades de los empleados y permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración entre los empleados.

Asimismo hay colaboradores que están en descontento y lo demuestran mediante la queja constante. Esto no favorece al buen clima laboral. En este caso, el clima tiende a enfriarse y deriva en desinterés, descontento, depresión e inconformidades. Consecuentemente esto genera desmotivación.

Esto último induce en un reto para el gerente y referentes: no descuidar el buen clima laboral logrado, y tratar de cambiar el comportamiento de aquellas personas que buscan arruinarlo.

Por último, se ve con claridad que existen discrepancias con el estilo gerencial por parte del equipo JAVA, ya que su referente no realiza esfuerzos por aumentar la motivación de ellos, lo que provoca el gran número de desvinculaciones mencionadas a lo largo de este trabajo.

Distinto es el caso del equipo .NET que sí está satisfecho con su referente ya que realiza esfuerzos por aumentar la motivación de ellos. Consecuentemente no se observan desvinculaciones de empleados que pertenezcan a este equipo.

Se destaca aquí la importancia que implica que un referente se ocupe de motivar a sus subordinados día a día en su gestión.

14 CONCLUSIÓN

Luego de realizar la síntesis de los dos temas presentados, podemos concluir que se identifican como causas de rotación en la empresa, las siguientes:

Causas Internas

- La combinación de insatisfacción con respecto a la actuación del jefe para aumentar su motivación (JAVA), la insatisfacción con el salario y la poca satisfacción con respecto a la naturaleza de trabajo resulta en poca motivación y posibles motivos de renuncia.

Con respecto a la actuación del jefe directo, los desarrolladores JAVA consideran que su referente no realiza esfuerzos por aumentar la motivación de ellos, lo que provoca el gran número de desvinculaciones mencionadas a lo largo de este trabajo. Distinto es el caso del equipo .NET que sí está satisfecho con su referente ya que realiza esfuerzos por aumentar la motivación de ellos.

Luego con respecto al salario, se identificó que este evita la insatisfacción en la mayoría de los empleados pero no produce satisfacción. La empresa valora al personal y quisiera retenerlo pero no tiene planes formales, ni utiliza como estrategia un aumento de dinero.

Y en relación a la naturaleza del trabajo, si se compara información obtenida con entrevistas (gran rotación por la naturaleza del trabajo) con lo respondido en las encuestas de salida encontramos coincidencias, ya que las respuestas relativas a este tema se distribuyen entre tareas poco desafiantes y regulares como causa de desvinculación.

- Otra causa importante es la creación de falsas expectativas en el empleado durante el proceso de selección, lo que rompe el contrato psicológico. Esto tiene una gran influencia negativa en la motivación y rendimiento del empleado, produce frustración y posterior deseo de abandonar la empresa. Sumado a esto, la insatisfacción con el proceso de inducción, empeora la situación.

Causas externas:

- Específicamente, en el mercado tecnológico de Córdoba, existe una alta competencia por estos perfiles IT lo que deriva en gran rotación de los mismos por las diferentes empresas del rubro.

Por otro lado, se puede destacar que lo que ayuda a la empresa en análisis a retener personal es:

- El estilo de conducción del gerente de la empresa con sede en Córdoba. Éste denota ser una persona empática, dispuesta al diálogo y a escuchar. Es flexible y está atento a las necesidades del personal; permite la libre expresión sin represión alguna.
- Por otro lado, los beneficios ofrecidos, son considerados por los empleados como positivos. Entre ellos la flexibilidad horaria es la más valorada por el personal. También se pueden nombrar las clases de inglés, los snacks, obra social, jornadas de recreación, entre otras.
- Por último, el clima laboral favorable que existe en la empresa dado por las buenas relaciones entre compañeros de trabajo. Esto influye positivamente en el estado motivacional de todos los empleados ya que satisface sus necesidades y permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración entre los mismos.

15 PLAN DE INTERVENCIÓN

15.1 *Justificación en base al diagnóstico*

Luego de realizar el diagnóstico, consideramos indispensable atender a las cuestiones de la empresa en análisis. Para ello proponemos un plan enfocado en fortalecer la retención de los talentos de la compañía y, consecuentemente, disminuir la rotación de personal.

Si se logra esto, se podrá pensar en relaciones laborales a más largo plazo y de esta forma tanto el know how como el capital humano quedarán en la empresa. Esto sólo podrá lograrse con el apoyo de los directivos de la compañía y referentes involucrados.

15.2 *Objetivos de la intervención de tipo general y específicos*

Objetivo General:

- *Facilitar a los directivos de la empresa las herramientas necesarias para reducir la alta rotación de su personal, y optimizar la retención del potencial humano.*

Objetivos Específicos:

- *Generar conciencia en los directivos y referentes sobre la existencia del problema detectado en nuestro diagnóstico.*
- *Sensibilizar tanto a los directivos como a los referentes para que se involucren en la ejecución del plan de acción que se propone.*
- *Mediante la mejora en el proceso de selección, se busca brindar información correcta al candidato para que ambas partes puedan tomar la decisión correcta y cumplir con el contrato psicológico.*
- *Formalizar el proceso de inducción para asegurar que el empleado pueda identificar aspectos concernientes al funcionamiento organizacional, que le permita rápidamente insertarse a las condiciones, procedimientos y modalidad de trabajo de la compañía.*
- *Mejorar la comunicación entre todo el equipo JAVA y resolver conflictos.*
- *Buscar que el empleado pueda desarrollar su potencial y a la vez se sienta que su trabajo ayuda a conseguir el objetivo organizacional, mediante la implementación de alguna actividad desafiante por mes.*
- *Acompañar el crecimiento y el proceso de aprendizaje de cada empleado con la asignación de un mentor.*
- *Aumentar el compromiso y motivación del empleado ofreciendo mejores beneficios.*

- Reconocer el esfuerzo de los empleados a través de la implementación de una evaluación de desempeño y así lograr que se comprometan más con el cumplimiento de objetivos.

15.3 Determinación del área de intervención y población afectada

El área de intervención que determinamos a partir de nuestro análisis, es el área de Sistemas de la empresa. Sin embargo, la otra área (Recursos Humanos) no queda exenta de ser influenciada por nuestras propuestas.

Dentro del área de Sistemas encontramos los desarrolladores JAVA, desarrolladores .NET, Testers, Líder de Técnico y el Gerente de Proyecto. El área de RRHH está conformada sólo por un profesional.

15.4 Acciones propuestas de corto, mediano y largo plazo. Recursos humanos y materiales. Criterios de evaluación del plan

Las propuestas que presentaremos estarán encuadradas en un período de tiempo para su implementación. Igualmente podrá ser modificado según las necesidades de la empresa que puedan ir surgiendo.

Cuando hablemos de corto plazo, nos estaremos refiriendo a un período de tres meses.

Consideraremos mediano plazo al que comprende desde los tres meses hasta el año aproximadamente.

Respecto al largo plazo, nuestras propuestas no se orientaran a este período mayor a un año.

A continuación se detalla el orden de actividades propuestas para el plan de intervención.

1°	Sensibilizar y concientizar al gerente.			CORTO PLAZO
2°	Mejorar el proceso de selección/Formalizar el proceso de inducción	Mejorar la comunicación del jefe con equipo (JAVA)	Implementar Evaluaciones de desempeño formales	MEDIANO PLAZO
3°	Implementar un programa para retención:			
	Designar un mentor	Proponer una actividad desafiante por mes	Armar un plan de beneficios (por el mercado competitivo)	

Para comenzar, es indispensable lograr sensibilizar y concientizar al gerente sobre los problemas que posee la empresa. Sin este paso, todo lo que quiera proponerse será en vano. Se estima que esto llevará tres meses intensos de trabajo.

Luego consideramos necesario mejorar simultáneamente el proceso de selección, junto con la comunicación en el equipo Java, y por último la implementación de evaluaciones de desempeño. Como hemos mencionado en el diagnóstico se han detectado fallas en el proceso de selección y problemas dentro del equipo Java con respecto a la comunicación y actuación del Jefe. Es por esto que es necesario mejorar estos aspectos para luego implementar evaluaciones de desempeño que ayuden a medir el rendimiento del empleado y detectar otras falencias.

Como última instancia de mejora se sugiere implementar actividades que ayuden a la retención, luego de atendidos los problemas antes mencionados. Se propone la designación de un mentor y la determinación de un objetivo desafiante al mes. Estas actividades serán acompañadas por un plan de beneficios competitivo que ayude a mantener motivados a los empleados.

Continuaremos con la descripción detallada de las propuestas de mejora:

I. Sensibilización y Concientización del gerente

El objetivo de esta propuesta es que el gerente reconozca que existen problemas en su empresa y que el plan de acción pueda implementarse luego de que el consultor abandone la empresa.

Entonces los responsables de cumplir con este paso son quienes presenten la propuesta (consultor externo).

Los recursos necesarios son tiempo para permitir la correcta incorporación de información por parte del gerente, los resultados del diagnóstico y el plan de mejora propuesto.

Lo que se espera mediante la sensibilización es hacer reflexionar al gerente sobre los problemas existentes en la empresa. Para esto es necesario brindarle toda la información planteada en el diagnóstico de forma que lo impresione y llame su atención; para que el gerente entienda el “qué”, los problemas.

Este es el primer paso. Luego es necesario que el gerente adquiera otra actitud para poner en marcha lo que proponemos: que se comprometa, es decir que tenga conciencia de los problemas en contenido y alcance. Para lograr esto el enfoque debe ser más práctico y vivencial. Que sepa cómo aplicar las propuestas y luego puedan visualizar los resultados. Para esto se explicarán las propuestas y herramientas sugeridas para su correcta implementación de modo que comprenda el “cómo” y se comprometa con la causa.

Además el gerente debe mostrar su total compromiso con la implementación de esas mejoras, promoviendo con su ejemplo y participación la sensibilización y concientización del resto de referentes que participen en las mismas.

Con los indicadores de gestión propuestos también se conseguirá un correcto acompañamiento de los resultados obtenidos.

II. Mejorar el proceso de selección y formalizar el proceso de inducción

Mejorar el proceso de selección

El propósito de esta mejora es brindar información correcta al candidato para que ambas partes puedan tomar la decisión correcta y cumplir con el contrato psicológico. La contratación del perfil más adecuado al puesto y a la compañía será el objetivo final que permita disminuir la rotación.

Los responsables serán: el encargado de Recursos Humanos, gerente, jefes y empleados de sistemas que puedan colaborar brindando información.

El resultado final esperado es lograr contrataciones acordes al perfil buscado que sean a más largo plazo. Además de contar con personal conforme con el puesto luego de ingresar a la empresa, por encontrarse con lo mismo que se les comentó en el proceso de selección. Como consecuencia también la motivación del empleado será mayor.

Los recursos necesarios son tiempo; información verídica para brindar a los candidatos (descripciones de puesto completas).

Sugerencias para la implementación:

- Se sugiere como primera medida armar una descripción de puesto completa de cada puesto junto con el gerente de proyecto, líder técnico, gerente y/o empleado de sistema que pueda colaborar.

Para obtener las descripciones de puestos propuestas debajo, se realizó un entrevista con el gerente para relevar los datos tales como: nombre de los puestos, responsabilidades, a quien supervisan, de quienes depende, relaciones del puesto (internas y externas), ambientes de trabajo, descripciones de tareas, requerimientos de cada puesto (experiencia, competencias, conocimientos, actitudes), entre otros.

A continuación se proponen las siguientes descripciones de puesto:

DESARROLLADOR JAVA

PARTE I: IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN	
Nombre del puesto	Desarrollador Java
Depende de:	* Gerente en Córdoba * Gerente de Proyecto
Supervisa a:	0
SÍNTESIS DEL PUESTO	
El puesto implica desarrollar y mantener sistemas relativos a la gestión de estaciones de servicio en Estados Unidos.	
RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES	
* Desarrollo y mantenimiento de sistemas	
*Colaborar con el equipo de desarrollo de Java en otras tareas que así se requiera	
PARTE II: CONDICIONES DEL PUESTO	
AMBIENTE DE TRABAJO	
Físico	Oficina
RELACIONES DEL PUESTO	
Internas	Equipo Java en Córdoba (desarrolladores, Testers y gerente de proyecto)
Externas	Equipo EEUU

PARTE III: DESCRIPCIÓN DE TAREAS

-Desarrollador cuya responsabilidad principal es definir requerimientos funcionales en equipo y en base a ello desarrollar en Java.

-Capacidad de trabajar en equipo de comunicarse con un equipo ubicado en EEUU.

PARTE IV: ESPECIFICIDADES DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS

Educación Formal	Ingeniero en Sistemas o afines
Conocimientos específicos	Conocimiento en J2EE, SQL, Netbeans, Eclipse, JSF, Hibernate. Manejo intermedio de Ingles oral y escrito (excluyente).

COMPETENCIAS

Sociales e intelectuales	* Trabajo bajo presión *Creatividad *Proactividad *Trabajo en equipo * Resolución de problemas *Pensamiento lógico, analítico *Capacidad de atención y concentración.
--------------------------	---

EXPERIENCIA

Puesto	Desarrollador Java
Tiempo	0 – 4 años de experiencia

ACTITUDES - CONDICIONES PSICOLOGICAS - CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

- * Responsabilidad.
- * Perseverancia.
- * Poseer facilidad para relacionarse en equipo
- * Flexibilidad y adaptabilidad ante situaciones inesperadas.

* Tolerancia a la frustración.

REMUNERACIÓN OFRECIDA

A convenir acorde a la experiencia

LIDER TÉCNICO

PARTE I: IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN

Nombre del puesto	Líder Técnico
Depende de:	* Gerente en Córdoba
Supervisa a:	0

SÍNTESIS DEL PUESTO

El puesto implica ser el referente técnico del lenguaje java, desarrollar y mantener sistemas relativos a la gestión de estaciones de servicio en Estados Unidos.

RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES

- * Brindar apoyo al equipo Java en cuanto a conocimientos técnicos del lenguaje Java.
- *Desarrollo y mantenimiento de sistemas
- *Colaborar con el equipo de desarrollo de Java en otras tareas que así se requiera

PARTE II: CONDICIONES DEL PUESTO

AMBIENTE DE TRABAJO

Físico	Oficina
--------	---------

RELACIONES DEL PUESTO

Internas	Equipo Java en Córdoba
----------	------------------------

Externas	Equipo EEUU
PARTE III: DESCRIPCIÓN DE TAREAS	
<p>-Brindar soporte técnico en cuanto a Java los desarrolladores de su equipo.</p> <p>-Definir requerimientos y en base a ello desarrollar en Java.</p> <p>- Trabajar en equipo y comunicarse con el equipo ubicado en EEUU.</p>	
PARTE IV: ESPECIFICIDADES DEL PUESTO	
CONOCIMIENTOS	
Educación Formal	Ingeniero en Sistemas o afines. Certificaciones en Java (deseado).
Conocimientos específicos	Conocimiento en J2EE, SQL, Netbeans, Eclipse, JSF, Hibernate. Manejo intermedio/avanzado de Inglés oral y escrito (excluyente).
COMPETENCIAS	
Sociales e intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> * Trabajo en equipo * Experiencia. * Capacidad de Liderazgo * Proactividad * Resolución de problemas
EXPERIENCIA	
Puesto	Líder Técnico
Tiempo	6 – 10 años de experiencia
ACTITUDES - CONDICIONES PSICOLOGICAS - CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> * Empatía. * Poseer facilidad para relacionarse en equipo * Liderazgo. * Capacidad de comunicación clara. 	

REMUNERACIÓN OFRECIDA
A convenir acorde a la experiencia

COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

PARTE I: IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN

Nombre del puesto	Coordinador de Recursos Humanos
Depende de:	* Gerente en Córdoba
Supervisa a:	0

SÍNTESIS DEL PUESTO

El puesto implica coordinar todas las actividades de recursos humanos y asistir en tareas administrativas.

RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES

* Reclutamiento y selección de perfiles tecnológicos.

*Colaborar con el gerente de Córdoba en la actualización de archivos financieros y tareas administrativas varias.

*Implica trabajar con poca supervisión. Se requiere alto grado de autonomía.

PARTE II: CONDICIONES DEL PUESTO

AMBIENTE DE TRABAJO

Físico	Oficina
--------	---------

RELACIONES DEL PUESTO

Internas	Gerente de Córdoba
Externas	-Contacto con algunos empleados de

	<p>EEUU.</p> <p>-Contacto con diferentes profesionales: contador, abogado.</p> <p>-Contacto con proveedores.</p>
--	--

PARTE III: DESCRIPCIÓN DE TAREAS

- Reclutamiento y selección de perfiles IT
- Gestión de capacitaciones
- Actualización de políticas de RRHH.
- Tareas administrativas (pago a proveedores, actualización de archivos financieros, entre otras)
- Interactuar con el gerente

PARTE IV: ESPECIFICIDADES DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS

Educación Formal	Licenciado en Recursos Humanos o administración de empresas; estudiantes de Recursos Humanos o afines
Conocimientos específicos	<p>Conocimientos de Recursos Humanos y/o administrativos/contables. (excluyente)</p> <p>Manejo avanzado de Inglés oral y escrito (excluyente)</p>

COMPETENCIAS

Sociales e intelectuales	<p>*Trabajo bajo presión</p> <p>*Creatividad</p> <p>*Proactividad</p> <p>*Resolución de problemas</p> <p>*Autonomía</p>
--------------------------	---

EXPERIENCIA

Puesto	Coordinador de RRHH
Tiempo	0 – 3 años de experiencia
ACTITUDES - CONDICIONES PSICOLOGICAS - CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD	
*Responsabilidad. *Organización. *Flexibilidad y adaptabilidad ante situaciones inesperadas. *Proactividad	
REMUNERACIÓN OFRECIDA	
A convenir acorde a la experiencia	

TESTER

PARTE I: IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN

Nombre del puesto	Tester
Depende de:	*Gerente de Proyecto en Córdoba *Líder de Calidad en Estados Unidos
Supervisa a:	0
SÍNTESIS DEL PUESTO	
El puesto implica testear sistemas relativos a la gestión de estaciones de servicio en Estados Unidos.	
RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES	
* Testeo manual y automatizado de sistemas	
*Colaborar con el equipo de desarrollo de Java en otras tareas que así se requiera	

PARTE II: CONDICIONES DEL PUESTO	
AMBIENTE DE TRABAJO	
Físico	Oficina
RELACIONES DEL PUESTO	
Internas	Equipo Java en Córdoba (desarrolladores y Tester)
Externas	Equipo EEUU (desarrolladores y líder de Calidad).
PARTE III: DESCRIPCIÓN DE TAREAS	
<p>EL puesto implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño y ejecución de casos de prueba. - Informar resultados - Documentar errores encontrados - Testing manual y automatizado de una aplicación web. 	
PARTE IV: ESPECIFICIDADES DEL PUESTO	
CONOCIMIENTOS	
Educación Formal	Ingeniero en Sistemas, analista en sistemas o afines
Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento en Testing manual y automatizado (excluyente). - Subversion, Maven, SQL, Java. (no excluyente). - Herramientas de automatización: Selenium; Sahi. (no excluyente). <p>Manejo intermedio de Ingles oral y escrito. (Excluyente).</p>
COMPETENCIAS	
Sociales e intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> * Organización * Atención a los detalles * Trabajo en equipo

	<ul style="list-style-type: none"> * Capacidad de trabajo metódico * Capacidad de atención y concentración
EXPERIENCIA	
Puesto	Tester
Tiempo	0 – 1 año de experiencia
ACTITUDES - CONDICIONES PSICOLOGICAS - CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> * Actitud crítica. * Pensamiento analítico. * Responsabilidad. * Poseer facilidad para relacionarse en equipo * Atención a los detalles * Sentido común. 	
REMUNERACIÓN OFRECIDA	
A convenir acorde a la experiencia	

DESARROLLADOR .NET

PARTE I: IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN

Nombre del puesto	Desarrollador .NET
Depende de:	<ul style="list-style-type: none"> * Gerente en Córdoba * Jefe en EEUU
Supervisa a:	0
SÍNTESIS DEL PUESTO	

El puesto implica desarrollar y mantener sistemas relativos a la gestión de restaurantes y gestión de stores dentro de estaciones de servicio.	
RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES	
* Desarrollo y mantenimiento de sistemas	
*Colaborar con el equipo de desarrollo de .NET en otras tareas que así se requiera	
PARTE II: CONDICIONES DEL PUESTO	
AMBIENTE DE TRABAJO	
Físico	Oficina
RELACIONES DEL PUESTO	
Internas	Equipo .NET Córdoba
Externas	Equipo EEUU

PARTE III: DESCRIPCIÓN DE TAREAS	
Desarrollador cuya responsabilidad principal es analizar los requerimientos de negocio y en base a ello desarrollar en .NET. Testing de aplicaciones. Capacidad de trabajar con poca supervisión y de comunicarse con un equipo ubicado en EEUU.	
PARTE IV: ESPECIFICIDADES DEL PUESTO	
CONOCIMIENTOS	
Educación Formal	Ingeniero en Sistemas o afines
Conocimientos específicos	Conocimiento en VB.NET, VB6, C#.NET. SQL Manejo intermedio de Ingles

COMPETENCIAS	
Sociales e intelectuales	*Autonomía *Creatividad *Proactividad *Trabajo en equipo * Resolución de problemas
EXPERIENCIA	
Puesto	Desarrollador .NET
Tiempo	2, 3 años
ACTITUDES - CONDICIONES PSICOLOGICAS - CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD	
*Responsabilidad. *Poseer facilidad para relacionarse en equipo *Flexibilidad y adaptabilidad ante situaciones inesperadas.	
REMUNERACIÓN OFRECIDA	
A convenir acorde a la experiencia	

GERENTE DE PROYECTO

PARTE I: IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN

Nombre del puesto	Gerente de Proyecto
Depende de:	* Gerente en Córdoba
Supervisa a:	- Desarrolladores Java - Testers.
SÍNTESIS DEL PUESTO	

El puesto implica coordinar el equipo de java (desarrolladores y tester), distribuir tareas, asistir a los colaboradores y relacionarse directamente con el equipo de Estados Unidos.	
RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES	
* Coordinación de equipos y distribución de tareas.	
* Colaborar con el equipo de desarrollo de Java en otras tareas que así se requiera	
PARTE II: CONDICIONES DEL PUESTO	
AMBIENTE DE TRABAJO	
Físico	Oficina
RELACIONES DEL PUESTO	
Internas	-Equipo Java en Córdoba - Gerente de Córdoba. - Coordinador de Recursos Humanos.
Externas	Equipo EEUU

PARTE III: DESCRIPCIÓN DE TAREAS	
Gerente cuya responsabilidad principal es liderar el equipo de Java, brindándoles soporte y distribuyendo las tareas entre los integrantes.	
Capacidad de trabajar en equipo de comunicarse con un equipo ubicado en EEUU.	
PARTE IV: ESPECIFICIDADES DEL PUESTO	
CONOCIMIENTOS	
Educación Formal	-Ingeniero en Sistemas. - Maestría en Gestión de Proyectos (deseado).
Conocimientos específicos	Conocimientos en administración de proyectos; liderazgo de equipos; lenguaje de programación Java; SQL. Manejo avanzado de Ingles oral y escrito. (exluyente).

COMPETENCIAS	
Sociales e intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> * Trabajo bajo presión * Capacidad de liderazgo. * Trabajo en equipo * Resolución de problemas * Empatía. * Experiencia.
EXPERIENCIA	
Puesto	Gerente de Proyectos
Tiempo	5 – 10 años de experiencia
ACTITUDES - CONDICIONES PSICOLOGICAS - CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> * Responsabilidad. * Organización. * Poseer facilidad para relacionarse en equipo * Flexibilidad y adaptabilidad ante situaciones inesperadas. * Paciencia. 	
REMUNERACIÓN OFRECIDA	
A convenir acorde a la experiencia	

- Luego de armadas las descripciones sería importante realizar una lista con los diferentes temas que deben tratarse en el proceso de selección y designar responsables para cada uno de estos temas.

La lista de temas podría contener los siguientes:

- Introducción a la empresa, productos y clientes.
 - Información real y completa sobre el puesto de trabajo.
 - Medición del nivel de inglés.
 - Filosofía de la empresa.
 - Información sobre la metodología de trabajo.
 - Entre otras.
- Luego si es necesario acordar en qué etapa del proceso de selección conviene mencionar los diferentes temas a tratar y armar un checklist para que no quede ningún tema sin mencionar al candidato.
 - Actualmente en la empresa se llevan a cabo tres etapas en el proceso de selección: una entrevista individual con recursos humanos, una entrevista individual con el gerente de la empresa y una entrevista técnica con dos jefes de la empresa.

Dentro de estas etapas es importante dividir los temas a tratar y buscar en lo posible que brinde al candidato una idea completa sobre su puesto principalmente y la empresa.

- Proponer una instancia de preguntas para el candidato. Alentarlo a que se contacte luego de la entrevista (sea por e-mail o por teléfono) si así lo requiere para sacarse dudas. Dejar esto claro desde la instancia de entrevista N°1.

Algunos indicadores que ayudarían a la empresa a medir la eficiencia del proceso de selección y sus resultados luego de implementar las mejoras propuestas, son:

NOMBRE DEL INDICADOR	SATISFACCIÓN CON RESPECTO AL PROCESO DE SELECCIÓN	ROTACIÓN DE PERSONAL
PROPÓSITO ESTRATÉGICO	Detectar si se está haciendo una correcta selección de personal acorde a los diferentes puestos	Detectar el nivel de rotación de personal para llevar a cabo estrategias que eliminen el impacto de esta problemática sobre la empresa
PROPÓSITO OPERACIONAL	Determinar si se están empleando los medios adecuados para hacer las entrevistas para mejorar la selección de candidatos.	Determinar el nivel de rotación de personal para mantener una base de datos disponibles y planificar correctamente los procesos de reclutamiento y selección
FÓRMULA O MODO ESPECÍFICO DE MEDIR	N° de respuestas satisfactorias con respecto al proceso de selección	Total de bajas
	Total de encuestados	N° promedio de trabajadores
SIGNIFICADO DEL RESULTADO	Se obtiene al dividir la cantidad de respuestas satisfactorias con respecto al proceso de selección sobre el total de encuestados	Se obtiene dividiendo el total de bajas de un período de tiempo sobre el total de la dotación de la empresa
USO DEL RESULTADO	Sirve para saber en promedio el nivel de efectividad del proceso de selección en relación al total de la plantilla.	Sirve para saber la cantidad aproximada de personas que rotan en la empresa en un período determinado

Formalizar el proceso de inducción

El propósito de formalizar este proceso es asegurar que el empleado pueda identificar aspectos concernientes al funcionamiento organizacional que le permita rápidamente insertarse a las condiciones, procedimientos y modalidad de trabajo de la compañía.

En la recepción intervienen tanto los compañeros, como el jefe inmediato y el encargado de recursos humanos.

El resultado final será que el empleado pueda insertarse de la mejor forma a la organización, minimizando problemas debido a la incorporación como ansiedad e inquietud, falta de amistades y contraste entre lo esperado y la realidad.

Los recursos a utilizar y proveer al nuevo integrante son:

- un manual de inducción
- Información brindada en diferentes reuniones
- Retroalimentación sobre su desempeño en una entrevista de ajuste
- Tiempo necesario para acompañar al ingresante

Las sugerencias para realizar una correcta inducción:

Es importante que la empresa brinde al empleado en el transcurso de los primeros días la siguiente información para facilitar la acogida en la empresa:

- La empresa (como es la empresa, objetivos y fines, historia y situación actual, organigrama, instalaciones).
- Política de selección (reclutamiento y selección, contrataciones, periodo de prueba)
- El sueldo (sueldo bruto, retenciones, deducciones por otras cuestiones legales)
- Política de retribución (definición de los puestos de trabajo, aumentos por merito y promoción).
- Condiciones de trabajo (horario de trabajo, ausencias, vacaciones, quejas, acciones correctivas)
- Responsabilidades (confidencialidad, permanencia en la oficina, normas de comportamiento, términos de uso exclusivo en la empresa, competencia desleal, primeros auxilios y urgencias médicas, evacuación del edificio, notificaciones de cambios en las circunstancias personales, llamadas telefónicas, uso de Internet, costumbres de la oficina, horarios de almuerzo, teléfonos internos).
- Oportunidades que ofrece la empresa (planificación de la carrera profesional, formación, tratamiento de las sugerencias de los empleados).
- Medidas de beneficio del personal (listado de prestaciones y beneficios, seguros de vida y médico, anticipos y préstamos al personal).
- Información vinculada al mercado, productos, competencia, entre otros.
- Representación sindical
- Actividades sociales (boletín de información interno, actividades mensuales que organiza la empresa).

Se puede considerar incluir mucha de esta información en un **manual de inducción**, el cual debe brindarse al empleado el primer día de trabajo, para que lo analice y pueda aclarar dudas.

Una vez ya en el puesto, es importante que el empleado pueda ir repartiendo el tiempo entre material de lectura del producto con el cual trabajará, y la práctica en la computadora con los entornos ya instalados para que sea más rápido y eficiente el proceso de aprendizaje.

Otra actividad a incluir es la inducción a la cultura de la empresa. Esto se puede realizar en una reunión conjunta en la que participan los ingresados, recursos humanos y gerente, en una o varias jornadas en las que se les dan la visión, los valores institucionales, etcétera.

Es importante que tanto el jefe directo como recursos humanos hagan reuniones de seguimiento donde el candidato pueda sacarse dudas y se le ayude en lo que necesite. Este acompañamiento al inicio de la relación laboral es clave para que el empleado se sienta cómodo y pueda desempeñarse correctamente.

Por último, la inducción puntual al puesto de trabajo es esencial. Es necesario que el empleado sepa que se espera de él en cuanto a tareas, responsabilidades, conductas, resultados, modalidades de trabajo y relaciones con el resto de personal de la empresa. En esta etapa juegan un papel importante el jefe directo y los compañeros de equipo.

Se recomienda que se implementen también *entrevistas de ajuste*. Este tipo de entrevistas son un complemento importante una vez transcurrido cierto tiempo de actuación en la empresa, normalmente cumplidos los tres primeros meses, que conllevan a una evaluación que se celebra en privado con el nuevo empleado, el jefe directo y recursos humanos. Durante la entrevista se recomienda identificar aquellos problemas y dificultades con las que se ha tropezado el nuevo empleado, a fin de adoptar medidas correctivas que puedan orientarlo debidamente respecto a la mejor y más fácil forma de realizar su trabajo. El objetivo de todo esto es lograr la completa adaptación al puesto para desempeñarse eficazmente.

Un indicador que ayudaría evaluar la satisfacción con respecto al proceso de inducción luego de implementar las mejoras propuestas es la implementación de encuestas de satisfacción a los empleados nuevos quienes brindarán retroalimentación sobre el mismo.

A continuación se detalla el indicador:

NOMBRE DEL INDICADOR	SATISFACCION CON LA INDUCCION
PROPÓSITO ESTRATÉGICO	Identificar el grado de conformidad del nuevo empleado para con el proceso de inducción, para mantener una buena imagen de la empresa respecto al cliente interno, el empleado.
PROPÓSITO OPERACIONAL	Detectar falencias y carencias en el proceso de Inducción para realizar las modificaciones pertinentes para una correcta incorporación de nuevo personal a la empresa.
FÓRMULA O MODO ESPECÍFICO DE MEDIR	Cantidad encuestas positivas
	Cantidad total de trabajadores encuestados
SIGNIFICADO DEL RESULTADO	Se obtiene al dividir la cantidad de encuestas de las que se obtuvo un resultado positivo respecto a la Inducción, sobre el total de empleados encuestados
USO DEL RESULTADO	Sirve para saber en promedio el nivel de efectividad del proceso de Inducción en relación a los nuevos ingresos

III. Mejorar la comunicación del jefe con equipo (JAVA)

Se plantea la siguiente actividad con el objetivo de mejorar la comunicación dentro del equipo Java y resolver conflictos.

Los responsables son los jefes directos del equipo Java (gerente de proyecto y líder técnico).

Recursos necesarios: tiempo y un lugar físico donde realizar la actividad planteada.

Actividad planteada: El jefe directo de este equipo puede reunirse cada 15 días con el gerente y recursos humanos para analizar como ve al grupo y detectar conflictos que pueda haber. Luego buscar las mejores soluciones e implementarlas con el equipo.

Por otro lado sería bueno que si un integrante del equipo considera necesario plantear un tema a todos pueda hacerlo, y exista una instancia donde todos escuchen y puedan aportar. Si existiera un proceso formal para pedir una reunión, sería más fácil que se den estos espacios.

Sugerencias para la implementación: Como proceso formal para que un integrante del equipo de Java pueda pedir una reunión se propone que, en primera medida, se establezca un día y horario de reunión, por ejemplo los días viernes a las 15 hs. Así cuando un miembro del equipo desee plantear un problema/propuesta debe enviar un correo electrónico al jefe directo, cuyo asunto sea “solicitud de reunión”, quien aprobará o no esta instancia. En el cuerpo del mail debe incluir el tema y una breve descripción de la situación y potenciales participantes.

Si bien en un principio puede haber algún empleado que no lo vea necesario, si da sus frutos es muy probable que todos comiencen a valorar ese espacio para interactuar y comunicarse.

Cada 15 días sería una frecuencia buena, ya que se debe considerar que actualmente en la empresa se realizan reuniones una vez al mes con toda la empresa lo que suma también como espacio de comunicación.

Como herramientas para permitir su correcta implementación se puede diseñar un acta de asistencias de cada reunión y crear un documento donde consten las diferentes reuniones y temas tratados.

El resultado final esperado: Mejorar la interacción entre los diferentes participantes del equipo de Java. Dar la posibilidad a cualquier integrante de expresar sus dudas, preguntas, problemas y/o sugerencias. Mostrar una actitud más abierta de parte del jefe directo.

Un indicador que ayudaría a medir cuán conforme está el equipo de Java con su puesto (tareas y jefe) es medir el nivel de rotación en ese equipo:

NOMBRE DEL INDICADOR	ROTACIÓN DE PERSONAL JAVA POR INSATISFACCIÓN
PROPÓSITO ESTRATÉGICO	Identificar el nivel de rotación de empleados a causa de insatisfacción y desmotivación
PROPÓSITO OPERACIONAL	Detectar el nivel de rotación por insatisfacción para establecer procesos para revertir la situación
FÓRMULA O MODO ESPECÍFICO DE MEDIR	Cantidad de bajas por insatisfacción
	Dotación total de la empresa
SIGNIFICADO DEL RESULTADO	Se calcula al dividir la cantidad de renuncias por insatisfacción, sobre la cantidad total de la empresa
USO DEL RESULTADO	Sirve para identificar la cantidad de bajas en el equipo JAVA en relación a la totalidad de empleados de la empresa, y determinar el grado de insatisfacción

IV. Implementar Evaluaciones de desempeño formales

Como se comentaba en las encuestas realizadas a los empleados, ellos solicitaban que se realicen evaluaciones de desempeño y se den premios por los mismos; como se implementa en el equipo de EEUU.

La evaluación es la herramienta de la que se vale el área de recursos humanos para conocer una vez transcurrido un tiempo prudencial el nivel de ajuste de la persona a su nueva actividad.

Se espera que aumente la motivación luego de implementar esta herramienta. Que los empleados vean que se reconoce su esfuerzo y así se comprometan más con el cumplimiento de objetivos.

Responsables: Recursos humanos debe encargarse de armar la herramienta y proponer un proceso formal de evaluación de desempeño. Luego la implementará junto con el jefe directo para poder hacer un correcto análisis del desempeño.

El propósito de esta evaluación es que cumpla tres funciones:

- ✓ Medir el desempeño de los empleados
- ✓ Proponer subas salariales acorde a los resultados de las evaluaciones. Formalizar una política salarial que tenga como base los resultados de las evaluaciones de desempeño.
- ✓ Determinar si los empleados están satisfechos con la remuneración percibida en relación al aporte realizado a la empresa, para evitar que se desmotiven y disminuyan la productividad.

Sugerencias para la implementación:

Se propone implementar la Evaluación de Desempeño pasado los 3 meses de antigüedad en la empresa, y luego repetir cada 6 meses.

A continuación se propone el siguiente modelo de Evaluación de Desempeño:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Empleado:
Puesto:
Área:
Periodo de evaluación:

Mejoras y logros del último período <i>Conjuntamente discutir el progreso sobre los objetivos de mejora definidos en la última evaluación</i>
<ul style="list-style-type: none"> • • •

Elementos a evaluar del desempeño

Esta sección es completada tanto por el gerente como por el empleado. El gerente colocará una calificación (de 1 a 4) en la columna que dice “gerente” y el empleado colocará una calificación en la columna que dice “empleado”. Cada elemento que se evalúa está acompañado por una pequeña descripción. Para cada elemento utilice la siguiente escala de calificación:

No satisface las expectativas	Satisface algunas expectativas	Excede algunas expectativas	Excede expectativas
1	2	3	4

La evaluación de desempeño debe ser vista desde la perspectiva de cómo el empleado se está desempeñando actualmente en su puesto de trabajo.

Gerente y empleado deberán discutir aquellos elementos donde la diferencia en la calificación que dieron ambos es mayor a 1.

Para los empleados nuevos la primera evaluación de desempeño que se haga será utilizada para establecer el punto de partida para futuras evaluaciones.

Elementos del desempeño	Gerente	Empleado
<p>Cooperación/Trabajo en Equipo</p> <p>Hace referencia a cuán bien puede trabajar con otros el empleado; sean compañeros de trabajo o jefes.</p>		
<p>Confiabilidad</p> <p>Hace referencia al compromiso del empleado para/con la empresa y su puesto de trabajo.</p>		
<p>Iniciativa/ Independencia</p> <p>Hace referencia a en qué medida el empleado busca otras responsabilidades y su disposición a ayudar a sus compañeros de trabajo.</p>		
<p>Conocimiento sobre su tarea</p> <p>Se refiere a la totalidad de conocimientos que tiene el empleado relacionados con su tarea, sean adquiridos en el actual trabajo mediante capacitación, o de la experiencia anterior. Abarca las habilidades técnicas o el conocimiento requerido para realizar las tareas como se establece en la descripción de puesto.</p>		
<p>Juicio/Toma de decisiones</p> <p>Hace referencia a la habilidad del empleado para tomar decisiones acertadas.</p>		
<p>Habilidad de comunicación</p> <p>Hace referencia a la habilidad del empleado para entender a otros y ser entendido por otros al hablar o escribir.</p>		
<p>Planificación y Organización / Administración del tiempo</p> <p>Hace referencia a la habilidad del empleado para planificar y distribuir el tiempo para realizar las tareas requeridas.</p>		
<p>Resolución de Problemas</p> <p>Hace referencia a la habilidad del empleado para resolver problemas técnicos y lógicos (en comparación con problemas interpersonales).</p>		
<p>Productividad</p>		

Maneja correctamente el volumen de trabajo asignado. Tiene sentido de la urgencia. Es eficiente en multitareas. Maneja correctamente tareas complejas.		
Calidad de Trabajo Es preciso y cuidadoso; controla la calidad de su propio trabajo.		

Objetivos de Mejora y Plan de Desarrollo

Discutir con el empleado y conjuntamente desarrollar un plan para superar puntos débiles identificados en el cuadro de elementos de desempeño.

-
-
-

Sugerencias del empleado al Gerente – Opcional

Hacer una lista de ítems que el gerente puede atender para ayudar al empleado a realizar su trabajo de manera exitosa.

-
-
-

Desarrollo Profesional – Opcional

Discutir con el empleado y conjuntamente crear una lista de actividades y capacitaciones que puedan ayudar al empleado a alcanzar sus objetivos de carrera/profesionales.

-
-
-

DECLARACIÓN DEL EMPLEADO: He revisado este documento y he discutido el contenido del mismo con el gerente. Mi firma significa que he sido informado sobre mi desempeño actual y no necesariamente implica que estoy de acuerdo con la evaluación del mismo.

Firma del Empleado y Fecha

Firma del Gerente y Fecha

A continuación se presentan dos indicadores que resultarán útiles para medir los resultados de evaluaciones de desempeño a nivel general y la satisfacción de empleados con su sueldo en base a su desempeño en el puesto:

NOMBRE DEL INDICADOR	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	SATISFACCION CON EL SUELDO EN BASE AL DESEMPEÑO
PROPÓSITO ESTRATÉGICO	Identificar si el personal de la empresa alcanza con los objetivos globales de la organización	Identificar si el personal está satisfecho con sueldo en base al aporte realizado a la empresa, para evitar que se desmotiven y disminuyan la productividad
PROPÓSITO OPERACIONAL	Obtener la información necesaria sobre el desempeño de cada individuo para evaluar si cumplen o no los objetivos de sus tareas	Detectar si el personal está satisfecho con el sueldo en relación a su desempeño para modificar, en caso que sea necesario, las compensaciones acorde a los resultados de las evaluaciones
FÓRMULA O MODO ESPECÍFICO DE MEDIR	Puntaje promedio obtenido en las evaluaciones de desempeño	Tareas cumplidas
	La puntuación óptima a obtener	Tareas asignadas + resultados de encuestas de clima laboral
SIGNIFICADO DEL RESULTADO	Se mide al dividir el puntaje promedio obtenido en las evaluaciones, sobre la puntuación que se espera obtener de los empleados	Se busca medir la productividad al dividir las tareas cumplidas sobre las tareas asignadas. En base a los resultados, aplicar encuestas de clima que indaguen sobre la disconformidad para con el salario
USO DEL RESULTADO	Se obtiene el nivel general promedio de desempeño de los empleados de la empresa	Al analizar la productividad y los resultados de las encuestas de clima se puede determinar si los empleados están satisfechos con el sueldo percibido

V. Implementar actividades de retención

Por los resultados del diagnóstico, se pudo visualizar que el grupo perteneciente a la “generación Y” es el que representa la totalidad de la rotación por renuncia o por despido.

Entonces se plantean las siguientes actividades con el objetivo principal de mejorar la retención de personal:

✓ Designar un mentor.

Los perfiles pertenecientes a la “generación Y” buscan líderes que puedan acompañarlos en su crecimiento y que los ayuden a aprender con rapidez.

La posibilidad de que cada empleado tenga un referente ayudaría a retener estos perfiles.

Se espera que con esto el empleado se sienta acompañado y tenga un apoyo para poder ir especializándose dentro de la empresa. Por otro lado que el empleado sienta que crece profesionalmente dentro de la empresa.

El gerente sería la persona indicada para definir quien cumplirá el rol de mentor.

Luego para poder medir la satisfacción de los empleados con respecto al mentor se sugiere que la encargada de Recursos Humanos coordine reuniones individuales con los mismos para poder evaluar este aspecto.

✓ Proponer una actividad desafiante por mes.

El objetivo es buscar que el empleado pueda desarrollar su potencial y a la vez se sienta que su trabajo ayuda a conseguir el objetivo organizacional.

La mejor forma de realizarlo es determinar la actividad en un análisis conjunto entre el jefe directo y gerente, y luego que el jefe directo ayude y guíe al empleado en la realización de la misma.

El resultado esperado es un aumento de la motivación del empleado por poder realizar tareas que lo ayuden a crecer. El hecho de estimular la pasión de los empleados IT es necesario ya que el mejor talento tiene gran pasión por la tecnología. Este tipo de perfiles quiere una oportunidad para probar que son verdaderos innovadores, quieren resolver problemas. Es por esto que mediante proyectos individuales y desafiantes se estimula la pasión y mejora la motivación del empleado.

Un indicador que ayudaría a medir cuán conforme están estos empleados con las actividades de su puesto es implementar encuestas de clima relativas a diferentes aspectos de su trabajo. El responsable de realizar estas encuestas es el encargado de Recursos Humanos.

Se podrían incluir preguntas como las siguientes:

- ¿Consideras desafiante tu actual puesto? En caso negativo indica qué actividades consideras necesario incluir/mejorar.
- ¿Qué tareas disfrutas más de realizar actualmente en tu puesto?
- ¿Crees que tu puesto te permite explotar todo tu potencial?
- ¿Tu puesto te promete un desarrollo profesional? ¿y un desarrollo personal?
- ¿Con tu trabajo, logras un equilibrio satisfactorio con tu vida personal?
- ¿Consideras que tu aporte a la empresa genera un valor agregado a la misma?

✓ Armar un plan de beneficios

Si bien actualmente la empresa ofrece algunos beneficios, como ser la obra social Swiss Medical y clases de inglés en la oficina, hay que considerar que se encuentra en un mercado muy competitivo y otras empresas de tecnología brindan otro tipo de beneficios que atraen a los perfiles tecnológicos.

Es por esto que se plantea un plan de beneficios acorde a esta empresa para que pueda mejorar la atracción y posterior retención de estos perfiles.

El resultado que se espera con esto es aumentar el compromiso y motivación del empleado.

Responsables: El encargado de recursos humanos debe plantear un plan de beneficios y recibir la aceptación del gerente en cuanto al presupuesto del mismo.

Se plantea el siguiente plan de beneficios:

- ✓ Tratamiento diferente de las horas extra. Dar la posibilidad al empleado de tomarse medio día libre o un día luego de acumular un cierto número de horas extras.
- ✓ Ofrecer capacitaciones o participación en eventos relacionados a su profesión.
- ✓ En oportunidades que así lo requieran, dar la posibilidad al empleado de trabajo remoto. Con esto se evita la pérdida de horas de trabajo y a la vez se considera la situación particular del empleado.

El resultado de esta tarea será que el empleado esté contento por considerarse la situación puntual y permitirle tal flexibilidad. Los recursos necesarios son una computadora personal en el domicilio del empleado (que el 100% de los empleados actuales tienen) y la configuración que se necesite para poder realizar correctamente este trabajo desde casa.

Hay que definir parámetros/reglas para controlar este tipo de trabajo. El jefe directo debería ser quien haga un seguimiento del rendimiento del empleado.

- ✓ Conseguir descuentos en restaurantes, gimnasios y otras áreas de ocio.
- ✓ Ofrecer la posibilidad de viajes al exterior.
Este beneficio es muy valorado ya que considera aporta tanto al crecimiento profesional como personal y permite conocer otras culturas de trabajo y vida.
- ✓ Agregar un área de recreación dentro de la empresa.
Esta acción ayuda a los empleados a distraerse y relajarse en los momentos libres.

Un indicador que resultaría útil para medir la satisfacción del equipo con respecto a los beneficios es hacer un sondeo de opinión con respecto a los mismos dentro de la empresa. Luego es importante comparar lo que ofrece actualmente la empresa vs lo que ofrece la competencia para identificar qué otros beneficios podrían ofrecerse:

NOMBRE DEL INDICADOR	BENEFICIOS PARA EMPLEADOS
PROPÓSITO ESTRATÉGICO	Identificar aquellos beneficios extras que pueden ofrecerse a los empleados que genere mayor grado de compromiso para con la empresa y aumente la motivación
PROPÓSITO OPERACIONAL	Asegurar la provisión de beneficios acordes a cada puesto para que resulten motivadores intrínsecos.
FÓRMULA O MODO ESPECÍFICO DE MEDIR	Beneficios ofrecidos por la empresa Beneficios ofrecidos por la competencia
SIGNIFICADO DEL RESULTADO	Se obtiene al dividir los beneficios ofrecidos por la empresa, sobre los que la competencia otorga
USO DEL RESULTADO	Sirve para detectar aquellos beneficios que otorga la competencia y que generan lealtad, en relación a los que ofrece la empresa

16 CONCLUSIÓN FINAL

Luego de realizado el diagnóstico y presentadas las propuestas de mejora para la empresa, se puede concluir que si bien algún porcentaje de la rotación de esta empresa se debe a la alta competitividad del mercado tecnológico, se pudo reconocer la falta de procesos formalizados para gestionar el capital humano que ayudaría en gran medida a reducir esta rotación.

Como ya se ha mencionado anteriormente, comenzamos a trabajar con esta empresa en el 2011, cuando la situación era crítica y tenían un porcentaje de rotación por desvinculación del 61%.

En base a esta situación comenzamos la recolección de datos de diferentes fuentes para luego poder realizar un análisis objetivo.

La empresa se encuentra abierta a recibir propuestas/sugerencias para mejorar la situación, y están dispuestos a invertir para mejorar la motivación de sus trabajadores. Es por esto que nuestro análisis será un gran aporte para la mejora en sus procesos de gestión de Recursos Humanos.

El objetivo final es contribuir a la retención de personal, que es clave para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos organizacionales, sobre todo en tiempos de escasez de talentos.

17 BIBLIOGRAFIA

- Artículo: Motivación, apartado: relación del término con la necesidad, Wikipedia. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>
- Artículo: Maria Lara, Aprendizaje de la motivación, Disponible en: <http://www.servirparaganar.com.mx/articulos/aprendizaje-de-la-motivacion.html>
- Artículo: Riva, Mariana – Atraer al candidato, retener al empleado, 2007, Dirección: <http://marianariva.blogspot.com.ar/2007/08/atraer-al-candidato-retener-al-empleado.html>
- Bohlander, Snell y Sherman. Administración de Recursos Humanos. 12ª Edición. Editorial Thomson. Mexico, 2001.
- Brunet - Artículo:, “El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnostico y consecuencias”. Pág. 40,2004.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos- Editorial Mc Graw Hill, 5ta edición, Colombia, 2000.
- García, Velazquez – Diagnostico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato – Dirección: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/diagnostico_de_clima_organizacional.html
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2001). Las Organizaciones (Comportamiento, estructura, procesos) (10ma ed.). Santiago de Chile: Mc Graw Hill Editores
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.
- Romero Pernalet, Daniel (2005), Artículo: Aproximación a la motivación en el trabajo, Disponible en: <http://trabajomotivacion.blogspot.com.ar/>
- Sampieri, Collado Lucio. Metodología de Investigación. Editorial Mc Graw Hill, 4ta edición, México, 2006
- Socorro, Félix - Planes para retener al talento humano: ¿Tan mal está tu empresa?, 2010, Dirección: http://www.degerencia.com/articulo/planes-para-retener-al-talento-humano-tan-mal-esta-su-empresa_
- Valdez Rivera, S. (1998). Diagnóstico Empresarial. Método para Identificar, Resolver y Controlar Problemas en las Empresas. Editorial Trillas. México.

- Walter Arana Mayorca (2003) El contrato Psicológico, Dirección
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm>
- Woolfolk, A. Psicología Educativa (Novena edición). (2006). Pearson Educación. pp. 669.

18 ANEXO

18.1 ANEXO PARTE I

Instrumentos utilizados para recabar información inicial.

A) Cuestionario de entrevista al Gerente

EL MERCADO /THE MARKET

1. ¿Cuál es su opinión acerca del Mercado laboral IT en Córdoba? En comparación con otros países.

-What is your opinion about the IT labour market in Cordoba?

2. ¿Considera que actualmente la rotación es un tema crítico en el Mercado IT y para todas las compañías de tecnologías que están en Córdoba?

-Do you think turn over is a critical issue nowadays among the IT market and for all the companies in Cordoba?

3. En su opinión, ¿Cuáles son las principales razones de esos altos porcentajes de rotación?

-In your opinion, what are the main reasons for those high percentages?

LA EMPRESA / THE COMPANY

1. ¿Cuáles son los perfiles más difíciles de encontrar? ¿Cuál cree que es la razón principal de esa dificultad?

-What are the most difficult profiles to find? Why do you think is the reason for that?

2. ¿Cómo manejan el proceso de selección? ¿Cree que obtiene buenos resultados con el mismo?

-How do you handle the selection process? (Explain to us what is the process you normally use)

Do you think you obtain good results with it?

3. Con respecto a la rotación. ¿Considera que su empresa no escapa a la situación del mercado IT en Córdoba? ¿Cuáles son los principales efectos que esto trae a la compañía? (altos costos, variación en el manejo de proyectos, entre otros).

-Concerning turn over. Do you think this issue also affects your company? What are the effects of that (in costs, projects, etc)?

4. De ser positiva su respuesta anterior, ¿Cuál/es cree son las razones principales por esa alta rotación? ¿Cuánto cree que influye la falta de motivación con respecto al puesto de trabajo de los empleados en esa rotación?

-What do you think are the main reasons for that? How much of that turn over has to do with employees' lack of motivation on their position?

5. ¿Cuál/es cree son los beneficios necesarios para retener personal IT? ¿y cuáles los deseados? ¿Cuentan con un plan formal para manejar los beneficios de la empresa?

-What are the benefits you consider necessary/desirable for retaining human resources? Do you have a formal plan for benefits?

6. ¿Hacen entrevistas de salida al personal cuando se desvincula de la empresa, sea por despido o renuncia?

-Do you do "exit interviews" when an employee leaves? (due to a dismissal or a voluntary leave).

7. ¿Implementan evaluaciones de desempeño? De ser así, ¿qué tipo de evaluaciones implementan y cada cuánto tiempo? ¿Cómo manejan los resultados? ¿Dan feedback al empleado?

*-Do you implement performance reviews? Do you have a formal planification for that? If that so, how do you handle the results?
Do you give employees feedback afterwards?*

8. ¿Realizan evaluaciones de clima periódicas? De ser así, ¿Cómo manejan los resultados?

*-Do you usually evaluate the environment among the employees? (Clima laboral)
If that so, how do you handle the results?*

9. ¿Qué tipo de comunicación tiene con sus empleados? ¿Favorece la comunicación abierta? De no ser así, ¿cómo permite que sus empleados realicen sugerencias y/o planteen temas de interés?

-What kind of communication do you have with your employees? Are you in favor of an open communication?

10. ¿Qué tipo de liderazgo implementa?

-What kind of leader are you?

11. ¿Cuál es su postura de negociación frente a empleados que renuncian? (¿busca retenerlos? ¿cómo?)

*-How do you negotiate with employees when they decide to leave voluntarily?
Do you have a formal retention plan?*

12. ¿Cuentan con un plan formal de capacitación para los empleados?

-Do you have a formal training plan for employees?

13. ¿Cuentan con un proceso de inducción formal?

-Do you have a formal induction process?

B) Cuestionario de entrevista a un empleado

1. ¿Cómo considera la situación de rotación tanto en 2011 como en lo que va del 2012?
2. ¿Hubo alguna situación de empleados que trabajaran menos de 6 meses?
3. ¿Qué opina sobre el plan de beneficios que le ofrece la empresa? ¿Agregaría algo?
4. ¿Cómo lo considera con respecto a las compañías tecnológicas en Córdoba?
5. ¿Qué opina sobre los planes de capacitación?
6. ¿Considera eficiente el proceso de selección?
7. ¿Proyecta su vida laboral en esta empresa? Plan de carrera.
8. ¿Cuál es el trato que tiene con su jefe? ¿Y con sus compañeros?
9. ¿Cómo definiría el clima laboral en la empresa?
10. ¿Qué situaciones considera cotidianas y que perjudican la buena relación en equipo y como empresa?
11. ¿Considera que la empresa busca retener al personal mediante diferentes acciones? Acciones que denoten que usted es importante para lograr objetivos organizacionales
12. ¿Considera adecuados los salarios que abona la empresa?

C) Encuesta a empleados de Sistemas

	ENCUESTA	
	1 - ¿Consideras el proceso de selección eficiente?	
1	<input type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No
	2 - ¿Tu opinión del puesto/empresa cambió una vez que ingresaste a tu puesto? (¿Tuviste expectativas mayores que las que percibiste al comenzar a trabajar?)	
1	<input type="checkbox"/> Si /porque
2	<input type="checkbox"/> No
	3 - ¿Se te han dispuesto las herramientas de trabajo suficientes para ejercer tus funciones correctamente? En caso negativo indica cuales necesarias	
1	<input type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No /Cuales
	4- ¿Consideras que el proceso de capacitación inicial fue suficiente? Indica la causa en caso negativo	
1	<input type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No /Causa
	5-¿Consideras necesario implementar algun cambio en tu función actual? ¿Cuál?	
1	<input type="checkbox"/> Si /Cual
2	<input type="checkbox"/> No
	6 - ¿Consideras los beneficios ofrecidos por al empresa satisfactorios?	
1	<input type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No
	7 - ¿Qué beneficios agregarías? ¿Cuáles consideras imprescindibles?	
1	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
	8 - ¿Consideras que el número de personas en tu área es adecuado a las necesidades de la función ?	
1	<input type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No
	9 - ¿Consideras eficiente la comunicación con tu jefe/supervisor inmediato?	
1	<input type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No
	10- ¿Qué opinión tienes acerca de las clases de inglés brindadas in-company? ¿Qué cambios sugerirías?	
1	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
	11 - ¿Recibes buen trato de tus compañeros?	
1	<input type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No
	12- ¿Consideras que tu superior/es inmediato trabaja para incrementar la motivación y la confianza de su equipo ?	
1	<input type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No
	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS	
1	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>

D) Tabla de observación

**Tabla de Observación
Empresa Filial Córdoba**

Fecha: _____

Hora: _____

Duración: _____

Personas presentes: _____

Observador: _____

CYMAT

Instalaciones. *El mobiliario es comfortable*

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Muy de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Muy en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

Instalaciones. *La distribución física (lay out) de las oficinas es adecuada*

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Muy de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Muy en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

Instalaciones. *Los elementos de oficina (sillas, escritorio, computadoras) son suficientes para cada colaborador*

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Muy de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Muy en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

Iluminación. *Las oficinas poseen suficiente luz*

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Muy de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Muy en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

Ruido. *Los sonidos del ambiente son soportables*

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Casi nunca
5. Nunca

Vibraciones. *Se perciben vibraciones leves*

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Casi nunca
5. Nunca

Riesgos. *Las tareas que desempeñan los colaboradores no asumen ningún tipo de riesgo*

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Casi nunca
5. Nunca

Temperatura. *La temperatura ambiente es la adecuada*

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Casi nunca
5. Nunca

Señalética. *Las oficinas cuentan con las señales de seguridad correspondientes*

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

CLIMA LABORAL

Relaciones interpersonales. *Se perciben buenas relaciones entre los colaboradores*

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

Comunicación.

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Muy de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Muy en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

CULTURA ORGNIZACIONAL

Rituales. *Los colaboradores realizan diversos rituales*

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Siempre | <input type="checkbox"/> |
| 2. Casi siempre | <input type="checkbox"/> |
| 3. A veces | <input type="checkbox"/> |
| 4. Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 5. Nunca | <input type="checkbox"/> |

Objetos. *Existen objetos que los identifica como empresa*

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Muy de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Muy en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

Canales informales de interacción. *Existen canales informales para comunicarse entre los colaboradores*

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Muy de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Muy en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

Normas. *Se perciben normas que rigen el comportamiento de los colaboradores*

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Muy de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Muy en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

Lenguaje. *Los colaboradores utilizan un lenguaje técnico*

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Siempre | <input type="checkbox"/> |
| 2. Casi siempre | <input type="checkbox"/> |
| 3. A veces | <input type="checkbox"/> |
| 4. Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 5. Nunca | <input type="checkbox"/> |

18.2 ANEXO PARTE II

A) Entrevista con el gerente

El gerente opina acerca del mercado IT en Córdoba en comparación con el de otros polos tecnológicos internacionales.

Opina que actualmente los costos de este mercado no son muy competitivos globalmente y cada vez se empeora más debido a tres factores concretos:

- Inflación
- Costos de la mano de obra
- Tasa de cambio

Otra característica de este mercado es la alta competencia entre empresas tecnológicas por la mano de obra. Cuesta conseguir cantidad y calidad de perfiles tecnológicos, así como también retenerlos.

Se refiere al mercado en Córdoba como duro, complicado.

Considera que actualmente la rotación es un tema crítico en el Mercado IT y por igual para todas las compañías instaladas en Córdoba.

Las razones que considera provocan estos altos porcentajes de rotación son:

- Elevada competencia entre empresas
- La relación inflación – salarios
- Una cuestión cultural: Al ser él de EEUU, en su opinión los desarrolladores de software en Córdoba tienen una mentalidad diferente, creyendo que cambiando de empresas pasado un año es una forma de seguir creciendo y conociendo. En su opinión estar en una empresa solo un año es recién el comienzo de un largo camino de aprendizaje.
- Cuestión cultural en el Mercado laboral: en la cual no se apoya la lealtad a una compañía, el compromiso, mucho creado por la cultura de los sindicatos.

Con respecto a la situación concreta de la empresa, considera como los perfiles más difíciles de encontrar a aquellos enfocados en lenguaje de programación Java y Microsoft (.NET). La razón que los hace difíciles de encontrar responde como explicó anteriormente a la alta competencia en el mercado, y básicamente por la alta demanda y escasez de oferta de estos perfiles especializados.

En esta empresa el proceso de selección consta de tres etapas:

1. Una primera entrevista con la encargada de Recursos Humanos que tiene como objetivo verificar las calificaciones, indagar cuestiones personales del candidato y su experiencia.

2. Una entrevista con el Gerente para confirmar calificaciones y validar que la persona se ajusta a la cultura particular de esta empresa y sus valores.
3. Por último se realiza una entrevista técnica con el líder técnico y el gerente de proyecto en la cual se plantea un caso y se busca que la persona lo resuelva, simulando una típica situación de equipo que se da diariamente en esta organización. Lo que se busca con esta última instancia del proceso es validar el talento y la actitud. El objetivo principal no es buscar que la persona se ponga a programar sino evaluar su capacidad de análisis y su capacidad de comunicarse claramente.

Se cree que se obtienen buenos resultados con este proceso, el cual es considerado riguroso. Se busca contratar a programadores talentosos, los mejores; que sean proactivos y tengan pasión por la programación. El hecho de ser bastante estricta esta selección, implica que el número de candidatos calificados se reduce. Desde el punto de vista de la calidad este proceso es muy efectivo, no así si se analiza desde el punto de vista de la cantidad ya que reduce mucho el número de candidatos idóneos.

Se han obtenido malos resultados también con candidatos contratados, y consideran que el punto en el cual aún fallan es poder validar la maduración profesional y ética de trabajo de los candidatos.

Como el resto de las compañías del mercado, esta empresa no escapa a la alta rotación de personal. Los efectos que esto tiene en la empresa son:

- Elevar los costos (costos y esfuerzos de reclutamiento, selección e inducción que se duplican)
- Aquellos que se desvinculan se llevan conocimientos específicos de determinados proyectos (lo cual es una gran pérdida generalmente para estas empresas que se manejan por proyecto).
- Costos por sostener baja producción los primeros meses de trabajo (6 meses a 1 año) hasta que realmente conocen el proyecto, la aplicación en profundidad y comienzan a ser más productivos.

Con respecto a la alta rotación en esta empresa, sumado a motivos anteriormente mencionados, se agrega el de los salarios. Esta empresa no es la empresa que paga salarios más altos en Córdoba ni apunta a eso tampoco ya que no busca que la gente trabaje en su empresa por el salario sino por otras razones. Además, si se tiene en cuenta que esta empresa busca los mejores programadores, éstos son deseados y hay muchas otras empresas que les pagarán más y los tratarán de seducir con paquetes de beneficios y demás ofrecimientos.

Dentro de esta rotación, se considera que el 70% se debe a motivos relacionados con la naturaleza del trabajo propiamente dicha. Se puede aclarar en este punto que el gerente comenzó diciendo que el 30% de quienes se habían desvinculado era por falta de motivación con las tareas que implicaba el puesto. Luego comenzó a hacer un análisis más real de las causas por las que abandonaban la empresa y concluyó diciendo que no creía que era tan alto el porcentaje, pero 70% era un número que representaba esta situación. Un caso particular se trataba de un empleado en el área de Testing, quien se fue ya que buscaba proyectos más

desafiantes y la empresa no podía retenerlo porque no tenía un plan de carrera desafiante para ofrecerle (el área de testing es muy limitada). De esta situación se puede inducir que en éste puesto en particular contratar a la gente más talentosa y con más experiencia es un error ya que no se le podrá ofrecer un puesto acorde a sus expectativas y necesidades. En este caso sería mejor contratar programadores que estén recién comenzando su vida profesional y tengan interés por esta área también.

Si bien el salario es siempre uno de los motivos por los cuales pueden desvincularse por la empresa, el gerente no lo nombró como el principal motivo de renuncia.

Con respecto a los beneficios, consideran como necesarios:

- Tener los empleados en blanco y con contratos a tiempo indeterminado. En este punto es importante aclarar que actualmente muchas empresas tecnológicas de Córdoba negocian el pago del salario, y muchas veces ofrecen mitad en blanco y mitad en negro, o pagar parte como monotributista, teniendo como objetivo final la evasión de impuestos y que no beneficia al empleado tampoco ya que reduce su aporte de cargas sociales. Sin considerar que este tipo de tratativas no son legales, y pueden implicar que el empleador esté cometiendo fraude por “relación laboral encubierta”.
- Un buen plan de Obra social. Actualmente la empresa brinda a sus empleados la obra social Swiss Medical. Si bien en otros rubros esto puede no ser lo más importante, el gerente comentaba como en un caso en particular no se aceptó una oferta laboral por no contar con un plan determinado dentro de la obra social Swiss Medical.

Por otro lado, se consideran como beneficios deseados los siguientes:

- Horario flexible
- Snacks/ refrigerios libres.
- Capacitación en Inglés (se dictan clases de inglés una vez a la semana, y se dividen en dos grupos según el manejo del idioma).
- Un beneficio que se considera más importante para retener que para motivar es el buen clima laboral y las relaciones de equipo que se constituyen.
- Comunicación abierta entre empleados, y sobretodo entre Gerente – empleados, lo que favorece un clima de confianza.

Con respecto a las entrevistas de salida, se reconocieron dos prácticas dependiendo si es una desvinculación voluntaria o un despido. En los casos de despido, el gerente comentó que no se realizan entrevistas de salida. Si bien reconoció que son una práctica recomendada y saludable para conocer la opinión de empleados que se están desvinculando, como en esta empresa la mayoría de despidos se dan antes que el empleado cumpla el año de antigüedad, no considera que aporten información valiosa. Más bien cuando el gerente habla con un empleado para despedirlo se busca que éste aprenda; ayudarlo para que mejore en su vida profesional y no tanto hacer preguntas relativas a la empresa/puesto. Siempre se busca

hablar de una forma muy respetuosa, dando una crítica constructiva que los ayude en su futuro laboral.

Por otro lado, considerando las renunciaciones de los empleados, en estas situaciones siempre se realiza una entrevista de salida con el gerente. La forma que considera valiosa es realizando una charla con ellos y pidiendo sinceridad acerca de los motivos de renuncia. No se utiliza un esquema o cuestionario

Otro tema a analizar es las evaluaciones de desempeño. Actualmente la empresa no las implementa pero está en planes, a corto plazo. Buscan implementar estas evaluaciones dos veces al año y siguiendo un formato que se utiliza en la empresa en EEUU. Los planes son implementarlas este año.

Se analizó también el tema de evaluaciones/encuestas de clima laboral. El gerente contestó que si realizan evaluaciones. Una vez al mes se realizan las “Company meetings”, que son reuniones de todo el equipo donde se tratan temas de interés. Todos los empleados pueden proponer temas que les preocupen o sugerencias de cualquier tipo, y se tratará de resolverlas.

Analizando el tipo de comunicación que tiene el gerente con sus empleados, éste la describió como “política de puertas abiertas”. Es totalmente abierto y transparente con sus empleados y los incentiva para que le cuestionen cuando piensen que algo anda mal o se acerquen para plantearle sugerencias o problemas cuando así lo necesiten. Comentaba que no es necesario que programen una reunión con varios días de anticipación ya que el gerente se muestra siempre dispuesto a escuchar cuando el empleado así lo requiera. Este tipo de comunicación, no solo entre gerente-empleado pero también entre el resto de los miembros del equipo se ve potenciada por el tipo de metodología de trabajo con la cual se manejan, que se llama “metodología ágil”. Es una metodología utilizada mucho en compañías del tipo tecnológicas, en la cual se enfatizan las comunicaciones cara a cara en vez de la documentación. Se organizan reuniones diarias en las cuales se va dando seguimiento al trabajo de cada uno y en estas instancias es posible plantear problemas que se están teniendo con determinada tarea asignada y así todo el equipo puede colaborar para ayudar al empleado a la solución del mismo. Es una forma de trabajo que fomenta la colaboración, comunicación y relaciones más directas entre los miembros de un equipo.

Con respecto al tipo de liderazgo que implementa el gerente, este lo describió como un “liderazgo condicional/situacional”, ya que adapta su forma de actuar con respecto a la situación particular. Su estilo natural lo describe como “laissez faire”(“dejar hacer”). Busca las comunicaciones directas y claras para evitar frustraciones y estrés de los empleados por no tener información de la empresa. Lo describió como: “bueno o malo tienen que saber”.

También describió su liderazgo como “servant leadership”(liderazgo de servicio) que significa liderazgo centrado en las necesidades de sus colaboradores. Este tipo de líder no busca mandar o dar órdenes sino basarse en su talento y capacidades para servir a los demás, busca ayudar a los demás a desarrollar nuevas capacidades. Este es un tipo de liderazgo que

en las empresas de tecnología se ve vislumbrado mucho en el rol de gerente de proyecto o PM (Project Manager). El gerente explicaba que siente que actualmente en su puesto de gerente de desarrollo no puede practicar tanto este tipo de liderazgo como lo hacía antes ya que no trabaja/desarrolla junto con sus empleados los proyectos asignados.

Otro tema analizado es los planes de retención. Se comentó que no se aplican planes formales de retención como si lo hacen muchas empresas del rubro tecnológico buscando evitar la pérdida de grandes talentos. En esta empresa, se considera que si un empleado toma la decisión de irse será por un motivo en particular y no se va a buscar retenerlo ofreciéndole más dinero, por ejemplo. Se busca que el empleado que se va hable bien de la empresa, tenga una buena imagen de la misma, por lo cual se los trata de manera muy respetuosa. Además se considera que si se manejan de esta manera, dando aumentos como forma de retención, incentivaría al resto del equipo a actuar de esa manera, creyendo que esa es la forma en que se manejan en la empresa para conseguir aumentos, en otras palabras, no crea cultura de confianza, lo cual es un valor importante en esta empresa. Por último, teniendo en cuenta los planes de capacitación, la empresa no cuenta con un plan formal de capacitación. Si tienen un proceso de inducción, pero el mismo no está documentado. Cuando ingresa un empleado hay cierto material que leer, lógicamente se le muestran las instalaciones y se presenta formalmente frente al resto del equipo. Se trata de inducirlo en las características de la empresa y la naturaleza de los proyectos en una primera instancia, y una vez en su puesto se comienza una capacitación por parte de sus superiores y compañeros. No cuentan con un manual de inducción. En el año 2011 algunos empleados asistieron a capacitaciones tecnológicas y otras útiles para los puestos de gerencia. Los empleados demostraron interés por asistir a las mismas y esta fue la forma de conseguirlas. Lo que si implementan son dos tipos de entrenamiento: Lo que llaman “capacitación a la par” (“pair training”) el cual implica que dos empleados trabajen en conjunto, generalmente uno es de mayor seniority, un Senior con vasta experiencia, que puede actuar de mentor.

- “Revisiones de código”: que implican que un empleado senior revise el código que escribió un junior (con poca experiencia) y le de ayudas al empleado para que pueda resolverlo, sin decirle directamente la respuesta para que puedan hacerlo solos y sea un mayor desafío.

B) Entrevista con el empleado

Con respecto a la situación de rotación, dentro del tiempo que llevo en la empresa puedo decir que en el 2011 la situación fue mucho más crítica y movida que en lo que va de 2012. En 2011 particularmente hubo muchas desvinculaciones por renuncia que pusieron en situación difícil a la empresa, ya que bajó muchísimo la facturación y la selección de personal no era tan rápida como para compensar las pérdidas. Hubo un período del año pasado que las búsquedas de perfiles, como Java o .NET se habían complicado mucho porque la mayoría de las empresas multinacionales competían por los mismos perfiles.

Si a esto le sumamos que los perfiles que busca esta empresa requieren un dominio avanzado de Inglés, las búsquedas se complicaban aún más.

Con respecto a lo que va del 2012 la situación mejoró. Si bien a principio de año hubo un despido fue la única situación difícil, siendo que el año anterior era moneda corriente.

Hubo muchos ingresos este año lo que trajo sangre nueva y el clima ha mejorado mucho también. Se ha formado un grupo más sólido. Por todo esto puedo decir que el año 2012 va mejorando y ha sido mucho más productivo (las facturaciones han aumentado) y con menor rotación.

Hubo situaciones de trabajo de menos de 6 meses. Puntualmente el año pasado en el puesto de tester un empleado duró 3 meses y renunció y otro duró 2 meses y renunció. Esto puede denotar alguna falencia con respecto a la selección puntual para este puesto.

Otro punto importante es distinguir la rotación según las diferentes tecnologías que se manejan en la empresa. Los empleados involucrados en proyectos .NET tienen menor rotación que los empleados involucrados en proyectos con Java. Esto puede deberse a la naturaleza de los proyectos (desarrollo de software versus mantenimiento de software). Generalmente la generación Y busca involucrarse más con el desarrollo ya que crear software implica mayores desafíos y mayor crecimiento profesional.

Con respecto a la rotación es importante considerar actualmente el nivel de seniority. En esta empresa se reclutan mucho estudiantes o recién graduados con nula experiencia, es decir, candidatos junior. Se eligen estos por diferentes motivos: expectativa salarial, tipo de proyectos en los que se van a involucrar y porque en mayor medida se buscan puestos de desarrolladores no líderes técnicos o gerentes de proyecto (puestos que son cubiertos por candidatos nivel Senior). Son jóvenes que buscan el crecimiento profesional rápido, tareas desafiantes, flexibilidad y salarios más tentadores con lo cual son menos leales a la empresa y no dudan en cambiar de un trabajo a otro a los pocos meses de haber ingresado.

Por otro lado, los perfiles semi senior o senior, que son profesionales con cierta experiencia, buscan en mayor medida la estabilidad laboral y valoran más el crecimiento profesional/personal en una empresa. Además, se transforma en una responsabilidad cuidar

el trabajo cuando tienen familia a cargo. Pero esta empresa no puede satisfacer sus demandas salariales.

Con respecto al plan de beneficios de la empresa, considero que es bastante acorde a lo que ofrece el mercado. Obra social, horario flexible, snacks para consumo diario, clases de inglés semanales, posibilidad de acceder a descuentos en celulares por plan empresa, capacitaciones particulares.

Si bien hay uno que considero muy valorado y solo se tiene en situaciones especiales en la empresa, es el trabajo desde casa. Muchos candidatos piden este beneficio. Creo que las capacitaciones se deberían incentivar más, ya que muchas multinacionales ofrecen rendir certificaciones internacionales y esto es muy valorado por la generación Y. De la misma manera, la posibilidad de viajar a la casa matriz de estas grandes empresas en países como EEUU y poder estar trabajando allí 15 días es un gran beneficio y nuestra empresa actualmente no lo ofrece.

Puntualmente con respecto a las capacitaciones, actualmente lo único que reciben los empleados es clases de inglés in-company (dentro de la empresa). Cada empleado es libre de elegir alguna capacitación que le interese y sea de un tema acorde al puesto (que sirva a la empresa también) y presentar su interés al gerente o recursos humanos. Esto se evalúa y si aporta valor a su actual tarea se le paga la capacitación completa. Se pedirá a cambio consistencia y finalización de dicho curso. Actualmente hay algunos empleados cursando la facultad lo cual les complica elegir un curso aparte de sus estudios y trabajo, lo cual conlleva más de la mitad de horas del día. Por otro lado los empleados casados también ven con dificultad la posibilidad de comenzar un curso extra. Es por esto que no se están pagando capacitaciones en este momento. Y por otro lado es importante destacar que cuando uno ingresa y en general en el día a día siempre cuenta con alguien que lo puede ayudar/capacitar en algún tema puntual. Pero no se hace de manera formal con ciertos días/horarios predeterminados.

El proceso de selección a mi punto de vista es bastante eficiente. Consta de tres etapas que creo cada una aporta información útil del candidato para luego poder tomar la decisión final. El hecho de que diferentes personas de la empresa (rrhh, el gerente y empleados de sistemas parte de los proyectos tecnológicos) puedan conocer al candidato y evaluarlo brinda datos muy valiosos y perspectivas diferentes. Asimismo que el candidato pueda conocer a quienes serán parte de su equipo como al gerente ayuda a que éste también pueda evaluar y decidir si es realmente lo que está buscando. Faltarían descripciones de puesto para poder hacer este proceso más eficiente.

Si bien hubo desvinculaciones por despido creo que ha habido más aciertos que fracasos.

Creo que se puede crecer mucho en la empresa pero no planeo estar toda mi vida allí. Con

respecto a mi puesto en particular creo que existe un límite (según mis expectativas de crecimiento) que no me permitirían quedarme muchos años. De todas formas es un puesto que ofrece muchas situaciones nuevas diariamente, por lo que aporta mucha experiencia y crecimiento.

El trato tanto con mi jefe como con mis compañeros es excelente. En este sentido creo que el clima laboral que existe en esta empresa es muy bueno. Considero a todos muy buenas personas y eso ayuda a que la relación laboral sea aún mucho mejor.

Siempre hay compañeros dispuestos a ayudar cuando surge algún problema, lo cual es muy positivo.

Con respecto a mi jefe considero que es muy bueno también. Desde un principio se mostró abierto a escuchar y dispuesto a enseñar todo aquello que requería para desempeñarme correctamente en mi puesto. Siempre se preocupa por saber cómo me siento en el puesto y sino cómo mejorar. Además es flexible ante situaciones particulares lo que denota que existe una valoración de la persona.

En una palabra puedo decir que las relaciones en esta empresa son muy buenas y han mejorado aun más en los últimos meses de este año.

El clima laboral como dije anteriormente, es muy bueno. Hay diferentes equipos (por trabajar con diferentes proyectos) y hay una buena comunicación y relación entre todos. Creo que algo puntual a veces no ayuda al clima y es cuando un empleado le molesta algo de la empresa y lo dice en forma de queja repetidas veces y a diferentes empleados. Esto no ayuda, por lo contrario arruina el buen clima. Los malos comentarios no traen confianza. Más aun cuando esto ocurre apenas entra un empleado nuevo y se desayuna con este tipo de comentarios. Creo que es imprescindible mejorar en este aspecto porque es muy nocivo.

Con respecto a las relaciones de todos los empleados con el gerente considero que todas son muy buenas. El gerente es una persona muy abierta y dispuesta a escuchar por lo que creo que siempre cuando un empleado le plantea un problema va a tratar de buscar una solución y darle seguimiento a esto, con lo que el empleado siente que se le ha entendido y se preocupan por tratar de resolver el problema/dificultad que sea.

Considero que la forma de gestionar el personal que tiene el gerente es imprescindible para retener al personal. Siempre considera las situaciones particulares de cada empleado y busca flexibilizarse para poder ayudarlos a que estén bien y sean productivos en su puesto como consecuencia.

La flexibilidad horaria es otro punto que considero importante en la retención de personal. Por otro lado el hecho de que siempre tengan la posibilidad de expresar sus problemas/dificultades/ propuestas de mejora, sea al gerente o a recursos humanos, ayuda mucho a que el empleado se sienta contenido y quiera quedarse.

Es importante considerar que no todas las renunciaciones se dan porque la empresa no cuida al trabajador, sino que muchas veces las ofertas de otras empresas multinacionales son muy tentadoras y llevan al empleado a buscar nuevos desafíos.

El tema de los salarios se puede considerar como otro punto de mucho peso por el que deciden abandonar la empresa.

Con respecto a los salarios considero que están en un punto medio con respecto a lo que ofrece el mercado. Son salarios acorde a la experiencia y a lo que aporta a la empresa. Las revisiones se hacen particularmente con cada empleado acorde a esfuerzo y demás apreciaciones por lo que es bastante justo.

C) Encuestas empleados

Por favor, lea los objetivos e instrucciones previo a completarla. Muchas gracias	ENCUESTA DE CLIMA	"xxx"
1 - ¿Consideras el proceso de selección eficiente?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si	pocas empresas seleccionan por el poder de analisis en vez de los recursos tecnicos (sumamente sencillos de obtener). Creo que deberia pedirse un nivel upper intermediate de ingles.
2	<input type="checkbox"/> No	
2 - ¿Tu opinión del puesto/empresa cambió una vez que ingresaste a tu puesto? (¿Tuviste expectativas mayores que las que percibiste al comenzar a trabajar?)		
1	<input type="checkbox"/> Si /porque	
2	<input checked="" type="checkbox"/> No	Fue tal cual lo esperaba
3 - ¿Se te han dispuesto las herramientas de trabajo suficientes para ejercer tus funciones correctamente? En caso negativo indica cuales necesitarías		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si	A pesar de que inicialmente tuve que pedir el recambio de algunos componentes debido a que no funcionaban correctamente.
2	<input type="checkbox"/> No /Cuales	
4- ¿Consideras que el proceso de capacitación inicial fue suficiente? Indica la causa en caso negativo		
1	<input type="checkbox"/> Si	
2	<input checked="" type="checkbox"/> No /Causa	Creo que ademas del training tecnico se deberia hacer un training del modelo de negocio
5-¿Consideras necesario implementar algun cambio en tu función actual? ¿Cuál?		
1	<input type="checkbox"/> Si /Cual	
2	<input checked="" type="checkbox"/> No	
6 - ¿Consideras los beneficios ofrecidos por al empresa satisfactorios?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si	
2	<input type="checkbox"/> No	
7 - ¿Qué beneficios agregarías? ¿Cuáles consideras imprescindibles?		
1	<input checked="" type="checkbox"/>	Implementar al menos una capacitacion anual sobre nuevas tecnologias/lenguajes o profundizar conceptos utilizados
2	<input type="checkbox"/>	
8 - ¿Consideras que el número de personas en tu área es adecuado a las necesidades de la función ?		
1	<input type="checkbox"/> Si	
2	<input checked="" type="checkbox"/> No	Necesitaríamos un par mas de desarrolladores Java
9 - ¿Consideras eficiente la comunicación con tu jefe/supervisor inmediato?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si	
2	<input type="checkbox"/> No	
10- ¿Qué opinión tienes acerca de las clases de inglés brindadas in-company? ¿Qué cambios sugerirías?		
1	<input type="checkbox"/>	Positiva
2	<input type="checkbox"/>	
11 - ¿Recibes buen trato de tus compañeros?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si	
2	<input type="checkbox"/> No	
12- ¿Consideras que tu superior/es inmediato trabaja para incrementar la motivación y la confianza de su equipo ?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si	
2	<input type="checkbox"/> No	
OBSERVACIONES / SUGERENCIAS		
1	<input type="checkbox"/>	Me gustaria un incremento en mi salario.
2	<input type="checkbox"/>	



Por favor, lea los objetivos e instrucciones previo a completarla. Muchas gracias	ENCUESTA DE CLIMA	"XXX"
1 - ¿Consideras el proceso de selección eficiente?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No
2 - ¿Tu opinión del puesto/empresa cambió una vez que ingresaste a tu puesto? (¿Tuviste expectativas mayores que las que percibiste al comenzar a trabajar?)		
1	<input type="checkbox"/> Si /porque
2	<input checked="" type="checkbox"/> No	Solo sugerencia, me parece en cuanto al trabajo a realizar que algunas veces las tareas no se encuentran bien definidas como para poder realizarlas sin impedimentos desde el principio.
3 - ¿Se te han dispuesto las herramientas de trabajo suficientes para ejercer tus funciones correctamente? En caso negativo indica cuales necesitarías		
1	<input type="checkbox"/> Si
2	<input checked="" type="checkbox"/> No /Cuales	En cuanto a la definicion de tareas a realizar y el apoyo del material para su realizacion sin depender de una persona extra para su explicacion.
4- ¿Consideras que el proceso de capacitación inicial fue suficiente? Indica la causa en caso negativo		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si	Me hubiese parecido mejor que haya un poco mas de mezcla entre la practica y el material para leer.
2	<input type="checkbox"/> No /Causa
5-¿Consideras necesario implementar algun cambio en tu función actual? ¿Cuál?		
1	<input type="checkbox"/> Si /Cual
2	<input checked="" type="checkbox"/> No
6 - ¿Consideras los beneficios ofrecidos por al empresa satisfactorios?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No
7 - ¿Qué beneficios agregarías? ¿Cuáles consideras imprescindibles?		
1	<input type="checkbox"/>	Poder tener la posibilidad de trabajar desde casa aquellos dias "especiales" como enfermedad de un pariente, mal temporal o tener la opcion de poder hacerlo algunos dias de la semana en general cuando la tarea ya este bien definida.
2	<input type="checkbox"/>
8 - ¿Consideras que el número de personas en tu área es adecuado a las necesidades de la función ?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No
9 - ¿Consideras eficiente la comunicación con tu jefe/supervisor inmediato?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No
10- ¿Qué opinión tienes acerca de las clases de inglés brindadas in-company? ¿Qué cambios sugerirías?		
1	<input checked="" type="checkbox"/>	Son clases interesantes y que ayudan bastante al aprendizaje, la practica ayuda a soltarse e interactuar en grupo
2	<input type="checkbox"/>
11 - ¿Recibes buen trato de tus compañeros?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No
12- ¿Consideras que tu superior/es inmediato trabaja para incrementar la motivación y la confianza de su equipo ?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No
OBSERVACIONES / SUGERENCIAS		
1	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>



Por favor, lea los objetivos e instrucciones previo a completarla. Muchas gracias	ENCUESTA DE CLIMA	"xxx"
<p>1 - ¿Consideras el proceso de selección eficiente?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Si</p> <p>2 <input type="checkbox"/> No</p>	<p>Considero que el resultado ha tenido un poco más de aciertos que desaciertos.</p>	
<p>2 - ¿Tu opinión del puesto/empresa cambió una vez que ingresaste a tu puesto? (¿Tuviste expectativas mayores que las que percibiste al comenzar a trabajar?)</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Si /porque</p> <p>2 <input checked="" type="checkbox"/> No</p>		
<p>3 - ¿Se te han dispuesto las herramientas de trabajo suficientes para ejercer tus funciones correctamente? En caso negativo indica cuales necesarias</p> <p>1 <input checked="" type="checkbox"/> Si</p> <p>2 <input type="checkbox"/> No /Cuales</p>		
<p>4- ¿Consideras que el proceso de capacitación inicial fue suficiente? Indica la causa en caso negativo</p> <p>1 <input checked="" type="checkbox"/> Si</p> <p>2 <input type="checkbox"/> No /Causa</p>		
<p>5-¿Consideras necesario implementar algún cambio en tu función actual? ¿Cuál?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Si /Cual</p> <p>2 <input checked="" type="checkbox"/> No</p>		
<p>6 - ¿Consideras los beneficios ofrecidos por al empresa satisfactorios?</p> <p>1 <input checked="" type="checkbox"/> Si</p> <p>2 <input type="checkbox"/> No</p>		
<p>7 - ¿Qué beneficios agregarías? ¿Cuáles consideras imprescindibles?</p> <p>1 <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>2 <input type="checkbox"/></p>	<p>Teletrabajo, al menos algún día del mes (NO imprescindible)</p>	
<p>8 - ¿Consideras que el número de personas en tu área es adecuado a las necesidades de la función ?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Si</p> <p>2 <input checked="" type="checkbox"/> No</p>	<p>Se necesitaría algunas horas de algún recurso de testing y eventualmente también horas de un responsable de gestión (.NET)</p>	
<p>9 - ¿Consideras eficiente la comunicación con tu jefe/supervisor inmediato?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Si</p> <p>2 <input type="checkbox"/> No</p>	<p>No queda en claro quien es mi superior inmediato</p>	
<p>10- ¿Qué opinión tienes acerca de las clases de inglés brindadas in-company? ¿Qué cambios sugerirías?</p> <p>1 <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>2 <input type="checkbox"/></p>	<p>Son útiles. No sugiero ningún cambio.</p>	
<p>11 - ¿Recibes buen trato de tus compañeros?</p> <p>1 <input checked="" type="checkbox"/> Si</p> <p>2 <input type="checkbox"/> No</p>		
<p>12- ¿Consideras que tu superior/es inmediato trabaja para incrementar la motivación y la confianza de su equipo ?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Si</p> <p>2 <input type="checkbox"/> No</p>	<p>No queda en claro quien es mi superior inmediato</p>	
<p>OBSERVACIONES / SUGERENCIAS</p> <p>1 <input type="checkbox"/></p> <p>2 <input type="checkbox"/></p>		



Por favor, lea los objetivos e instrucciones previo a completarla. Muchas gracias	ENCUESTA DE CLIMA	"XXX"
1 - ¿Consideras el proceso de selección eficiente?		
1	<input type="checkbox"/> Sí	
2	<input checked="" type="checkbox"/> No	Desde mi punto de vista se podría agregar una evaluación psicotécnica y una técnica con examen práctico de al menos conocimientos generales como se hace en otras empresas. Otro caso son los que se entrevistaron como amigos de otros que ya sabían lo que se tomaba en las entrevistas ya que siempre es el mismo caso.
2 - ¿Tu opinión del puesto/empresa cambió una vez que ingresaste a tu puesto? (¿Tuviste expectativas mayores que las que percibiste al comenzar a trabajar?)		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Sí /porque	Si bien ya fue resuelto estuve varios meses trabajando para un puesto diferente al que fui contratada. Mis expectativas cambiaron también en lo referente a los aumentos de sueldo, por ejemplo los ajustes por inflación, etc.
2	<input type="checkbox"/> No	
3 - ¿Se te han dispuesto las herramientas de trabajo suficientes para ejercer tus funciones correctamente? En caso negativo indica cuáles necesitarías		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	
2	<input type="checkbox"/> No /Cuáles	
4- ¿Consideras que el proceso de capacitación inicial fue suficiente? Indica la causa en caso negativo		
1	<input type="checkbox"/> Sí	
2	<input checked="" type="checkbox"/> No	No hubo proceso de capacitación, Desde mi punto de vista fue una autocapacitación
5-¿Consideras necesario implementar algún cambio en tu función actual? ¿Cuál?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Sí /Cuál	Me parece que falta por ejemplo la definición del proceso de revisión , esto lo sugerí hace un tiempo y se está empezando a definir
2	<input type="checkbox"/> No	
6 - ¿Consideras los beneficios ofrecidos por al empresa satisfactorios?		
1	<input type="checkbox"/> Sí	
2	<input checked="" type="checkbox"/> No	La verdad no encuentro muchos beneficios
7 - ¿Qué beneficios agregarías? ¿Cuáles consideras imprescindibles?		
1	<input type="checkbox"/>	Poder trabajar desde tu casa algunas veces y Certificaciones o cursos; capacitaciones internas por los que tienen mas conocimientos
2	<input type="checkbox"/>	
8 - ¿Consideras que el número de personas en tu área es adecuado a las necesidades de la función ?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	
2	<input type="checkbox"/> No	
9 - ¿Consideras eficiente la comunicación con tu jefe/supervisor inmediato?		
1	<input type="checkbox"/> Sí	
2	<input checked="" type="checkbox"/> No	No se bien cual es mi jefe inmediato
10- ¿Qué opinión tienes acerca de las clases de inglés brindadas in-company? ¿Qué cambios sugerirías?		
1	<input type="checkbox"/>	Son buenas clases.
2	<input type="checkbox"/>	
11 - ¿Recibes buen trato de tus compañeros?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	En estos momentos sí, pero en otras oportunidades fue difícil.
2	<input type="checkbox"/> No	
12- ¿Consideras que tu superior/es inmediato trabaja para incrementar la motivación y la confianza de su equipo ?		
1	<input type="checkbox"/> Sí	
2	<input checked="" type="checkbox"/> No	
OBSERVACIONES / SUGERENCIAS		
1	<input type="checkbox"/>	Me parece que se podría agregar un buzón de sugerencias anonimo para que la gente que no se anima pueda expresar lo que siente
2	<input type="checkbox"/>	Creo que el líder técnico y el gerente de proyecto de Java deberían tener algun tipo de reunión cada cierto tiempo con los empleados para darles una devolución sobre su desempeño y dar lugar a expresar sus opiniones.
1	<input type="checkbox"/>	Creo que debería haber una lista de tareas para hacer por anticipado para cuando uno se queda libre. Además estaría bueno que cuando te asignen una tarea al menos te de una mínima explicación al respecto.
2	<input type="checkbox"/>	Además falta definir mejor los requerimientos de las tareas que asignan, sino se complica el trabajo. Otro problema es que al teléfono de las videoconferencias no se escucha bien y falta hacer backups. Otra cosa que podría ser útil es tener un pequeño documento para darle a las personas nuevas sobre las normas de convivencia. Sería bueno un documento con un resumen de los lugares que usamos los desarrolladores o testers que también se le envía a los nuevos ingresantes para optimizar el tiempo (links a paginas, etc).
2	<input type="checkbox"/>	Estaría bueno tener una minibiblioteca electrónica del material a leer según la función, además de poder tener libros tangibles. Para ello sería bueno que el arquitecto pueda recomendar material útil para leer. Sería bueno también que el líder de QA que esta en EEUU envíe a los nuevos testers material con lineamientos básicos y un plan de entrenamiento.



Por favor, lea los objetivos e instrucciones previo a completarla. Muchas gracias	ENCUESTA DE CLIMA	"XXX"
1	1 - ¿Consideras el proceso de selección eficiente?	
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si	
2	<input type="checkbox"/> No	
1	2 - ¿Tu opinión del puesto/empresa cambió una vez que ingresaste a tu puesto? (¿Tuviste expectativas mayores que las que percibiste al comenzar a trabajar?) Al entrar había dicho que tenía la expectativa de trabajar en tecnologías .NET o al menos en su mayoría en .NET ya que me interesaba crecer en esa tecnología y dejar atrás tecnologías viejas como VBA, y al principio (primer o segundo mes) fue así, pero al poco tiempo, lo cierto es que terminé desarrollando al menos el 80% o 90% del tiempo en Visual Basic 6	
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si /porque	
2	<input type="checkbox"/> No	
1	3 - ¿Se te han dispuesto las herramientas de trabajo suficientes para ejercer tus funciones correctamente? En caso negativo indica cuales necesitarías Tengo absolutamente todo lo que necesito e incluso más de lo necesario.	
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si	
2	<input type="checkbox"/> No /Cuales	
1	4- ¿Consideras que el proceso de capacitación inicial fue suficiente? Indica la causa en caso negativo. Si En mi caso no tuve ninguna capacitación inicial mas que la ayuda que me brindaron Sergio y Diego a introducirme un poco a los productos. Lo que si hubiera sido muy bueno es que se hubieran tomado mas tiempo en introducirme a cosas propias de la empresa o que al menos hubiera algun manual basico sobre aspectos importantes como: para que sirve y como usar el time sheet, que dias y como cargar horas, o que dias hacer el status report, como cargar los status reports, que incluir, en que formato, etc. Al principio nadie me djo nada y yo no sabía que se esperaba de mi ni que tenia que hacer esas cosas, y cuando me entere que habia que hacerlas, no sabía como hacerlas, etc. Todo eso te pone en una posicion mas dificil sobre todo al principio cuando no conoces ni tenes confianza con nadie si no viene alguien y te lo explica o quiza mejor incluso, te dan un manual con las cosas basicas a saber para poder	
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si	
2	<input type="checkbox"/> No /Causa	
1	5-¿Consideras necesario implementar algun cambio en tu función actual? ¿Cuál?	
1	<input type="checkbox"/> Si /Cual	
2	<input checked="" type="checkbox"/> No	
1	6 - ¿Consideras los beneficios ofrecidos por al empresa satisfactorios?	
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si	
2	<input type="checkbox"/> No	
1	7 - ¿Qué beneficios agregarás? ¿Cuáles consideras imprescindibles?	
1	<input type="checkbox"/>	
2	<input checked="" type="checkbox"/> La verdad que no tengo experiencias en otros lugares como para comparar y poder agregar cosas, no soy demasiado exigente en ese sentido y en terminos generales estoy conforme.	
1	8 - ¿Consideras que el número de personas en tu área es adecuado a las necesidades de la función ? Me parece que al area de Microsoft tiene solamente lo justo y necesario y le vendría muy bien al menos una persona mas (como la que estan por tomar), ya que muchas veces estamos sobrepasados con cosas que hacer, y escuchamos a Michael decir todo el tiempo que estamos atrasados por meses lo que a veces genera bastante presión. Además, los 3 que estamos en el Area nos dedicamos a ciertos proyectos especificos. Si bien todos tenemos conocimientos de todos los proyectos, algunos mas profundos que otros, cada uno se centra en sus proyectos. Se podrá decir que Diego es "especialista" en IRIS, Sergio en Quickservant y ambos tienen conocimientos de Vision. Yo soy especialista en "Vision" y tengo conocimientos de IRIS pero no quickservant. En fin, si alguno de nosotros tiene un problema, nos enfermamos, nos echan, o renunciamos o lo que fuere que nos impida trabajar por un periodo considerable de tiempo, el especialista en ese producto va a desaparecer y la empresa puede correr grandes riesgos al quedarse sin su especialista y va a recaer en los demas del area que ya de por si tenemos suficiente carga con los proyectos a los que estamos avocados, a hacerse cargo de cosas en las que no tienen conocimientos profundos. Es una muy mala practica y muy riesgosa tener "Especialistas" en algo en vez de personas que puedan trabajar en todo. A nosotros los desarrolladores no nos molesta, pero el riesgo lo corre la empresa.	
1	<input type="checkbox"/> Si	
2	<input checked="" type="checkbox"/> No	
1	9 - ¿Consideras eficiente la comunicación con tu jefe/supervisor inmediato?	
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si Yo nunca he tenido problemas	
2	<input type="checkbox"/> No	
1	10- ¿Qué opinión tienes acerca de las clases de inglés brindadas in-company? ¿Qué cambios sugerirías? Ninguno, en mi caso no las considero imprescindibles pero la verdad que la profe es super simpatica y las hace entretenidas, y nunca está de mas aprender algo nuevo. El hecho de que sean opcionales y siempre tengan en consideracion los horarios es algo muy bueno.	
1	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	<input type="checkbox"/>	
1	11 - ¿Recibes buen trato de tus compañeros?	
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si Son todos excelentes!	
2	<input type="checkbox"/> No	
1	12- ¿Consideras que tu superior/es inmediato trabaja para incrementar la motivación y la confianza de su equipo ? Sinceramente no tengo bien en claro quien es mi superior inmediato pero igualmente creo que Sam es el único que hizo algo para motivarme y aumentar mi confianza. Michael eventualmente tambien lo hace, pero en menor medida.	
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si	
2	<input type="checkbox"/> No	
1	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS	
1	<input type="checkbox"/> Ya las dí en cada punto específico.	



Por favor, lee los objetivos e instrucciones previo a completarla. Muchas gracias	ENCUESTA DE CLIMA	"xxx"
1	1 - ¿Consideras el proceso de selección eficiente? <input checked="" type="checkbox"/> Si Aunque creo que sera util tener mas en cuenta a las referencias para comprobar veracidad de los datos <input type="checkbox"/> No	
2	2 - ¿Tu opinión del puesto/empresa cambió una vez que ingresaste a tu puesto? (¿Tuviste expectativas mayores que las que percibiste al comenzar a trabajar?) <input checked="" type="checkbox"/> Si/porque Mis expectativas al comienzo fueron mayores. Quizas malinterprete la informacion que me dieron antes de ingresar, pero estaba convencido que tenian en cuenta horas extra y premios por desempeño. <input type="checkbox"/> No	
3	3 - ¿Se te han dispuesto las herramientas de trabajo suficientes para ejercer tus funciones correctamente? En caso negativo indica cuales necesitarías <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No /Cuales	
4	4- ¿Consideras que el proceso de capacitación inicial fue suficiente? Indica la causa en caso negativo <input checked="" type="checkbox"/> Si Si en cuanto a la informacion propia de la empresa, pero lo ideal seria que alenten al personal a realizar capacitaciones tecnicas y a participar en jornadas afines, dandole ayuda economica al empleado para dicho fin. <input type="checkbox"/> No /Causa	
5	5-¿Consideras necesario implementar algun cambio en tu función actual? ¿Cuál? <input checked="" type="checkbox"/> Si/Cual Si, sera muy util que alcaren pasos y alcances de las tareas a realizar ANTES DE ASIGNARLAS, o tener en cuenta la perdida de tiempo hasta entenderlas dentro de la estimacion de la misma. Ademas al depender tanto de la informacion u opinion del equipo de EEUU, desde la hora de ingreso al trabajo hasta las 11 o 12 que se puede contactarlos, muchas veces son horas perdidas (si no hay otra tarea asignada). <input type="checkbox"/> No	
6	6 - ¿Consideras los beneficios ofrecidos por al empresa satisfactorios? <input checked="" type="checkbox"/> Si Satisfactorios pero no óptimos. La flexibilidad en el horario es sumamente satisfactorio. <input type="checkbox"/> No	
7	7 - ¿Qué beneficios agregarías? ¿Cuáles consideras imprescindibles? <input type="checkbox"/> Evaluaciones o premios por desempeño al igual que los ofrecidos al resto del equipo en EEUU, tratamiento diferente de las hs extra (abonarlos como corresponde o acumularlas para luego poder tomarse dias libres), amoldar los sueldos a las tarifas recomendadas por el CPCIPC, ofrecer capacitaciones, participacion en eventos afines. Son beneficios que se aproximan a lo que ofrece la empresa en EEUU, si bien legalmente somos empresas diferentes, en la practica daria somos una sola <input type="checkbox"/>	
8	8 - ¿Consideras que el número de personas en tu área es adecuado a las necesidades de la función? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
9	9 - ¿Consideras eficiente la comunicación con tu jefe/supervisor inmediato? <input checked="" type="checkbox"/> Si Ultimamente siento que mejoró dicha relación, considerando como supervisor inmediato al lider tecnico y gerente de proyecto del equipo Java. En cuanto al socio gerente de la empresa, responde satisfactoriamente a las consultas o cuestiones planteadas, pero a veces es difícil explicar en inglés lo que se piensa en español. <input type="checkbox"/> No	
10	10- ¿Qué opinión tienes acerca de las clases de inglés brindadas in-company? ¿Qué cambios sugerirías? <input type="checkbox"/> Me parecen sumamente satisfactorias, se aprende bastante pero es muy poco tiempo. <input type="checkbox"/>	
11	11 - ¿Recibes buen trato de tus compañeros? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
12	12- ¿Consideras que tu superior/es inmediato trabaja para incrementar la motivación y la confianza de su equipo? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No En cuanto a motivación creo que no se hace nada para incrementarla, o al menos no surte efecto. Y en cuanto a la confianza, se incrementa día a día por merito propio.	
13	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS <input type="checkbox"/>	

Por favor, lea los objetivos e instrucciones previo a completarla. Muchas gracias	ENCUESTA DE CLIMA	"xxx"
1 - ¿Consideras el proceso de selección eficiente?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No
2 - ¿Tu opinión del puesto/empresa cambió una vez que ingresaste a tu puesto? (¿Tuviste expectativas mayores que las que percibiste al comenzar a trabajar?)		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si/porque	No sabían que hacían solo mantenimiento, y creí que habían proyectos nuevos
2	<input type="checkbox"/> No
3 - ¿Se te han dispuesto las herramientas de trabajo suficientes para ejercer tus funciones correctamente? En caso negativo indica cuales necesarias		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No /Cuales
4- ¿Consideras que el proceso de capacitación inicial fue suficiente? Indica la causa en caso negativo		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si	Si, aunque todavía hay muchas cosas que deberían haber estado en el proceso de capacitación, no me parece mal
2	<input type="checkbox"/> No /Causa	que se vean y expliquen sobre la marcha, creo que así es mejor.
5-¿Consideras necesario implementar algún cambio en tu función actual? ¿Cuál?		
1	<input type="checkbox"/> Si /Cual
2	<input checked="" type="checkbox"/> No
6 - ¿Consideras los beneficios ofrecidos por al empresa satisfactorios?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si	Si los beneficios, pero creo que falta un poco de cosas nuevas que <u>motiven</u> y nuevas certificaciones a los empleados.
2	<input type="checkbox"/> No
7 - ¿Qué beneficios agregarías? ¿Cuáles consideras imprescindibles?		
1	<input type="checkbox"/>	Capacitación de los Empleados: En la mayoría de Empresas del Area te pagan e incentivan a que
2	<input type="checkbox"/>	brindas las Certificaciones de Java, SQL Oracle, u otras tecnologías que se usen.
8 - ¿Consideras que el número de personas en tu área es adecuado a las necesidades de la función ?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No
9 - ¿Consideras eficiente la comunicación con tu jefe/supervisor inmediato?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No
10- ¿Qué opinión tienes acerca de las clases de inglés brindadas in-company? ¿Qué cambios sugerirías?		
1	<input checked="" type="checkbox"/>	Opinion positiva
2	<input type="checkbox"/>
11 - ¿Recibes buen trato de tus compañeros?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No
12- ¿Consideras que tu superior/es trabaja para incrementar la motivación y la confianza de su equipo ?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No
OBSERVACIONES		
1	<input type="checkbox"/>	Falta Capacitación CERTIFICADA y motivación a Mediano/Largo Plazo
2	<input type="checkbox"/>



Por favor, lea los objetivos e instrucciones previo a completarla. Muchas gracias	ENCUESTA DE CLIMA	"xxx"
1 - ¿Consideras el proceso de selección eficiente?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No
2 - ¿Tu opinión del puesto/empresa cambió una vez que ingresaste a tu puesto? (¿Tuviste expectativas mayores que las que percibiste al comenzar a trabajar?)		
1	<input type="checkbox"/> Si /porque
2	<input checked="" type="checkbox"/> No	Todo lo contrario, me siento muy a gusto con mi puesto y con las tareas que tengo asignadas.
3 - ¿Se te han dispuesto las herramientas de trabajo suficientes para ejercer tus funciones correctamente? En caso negativo indica cuales necesarias		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No /Cuales
4- ¿Consideras que el proceso de capacitación inicial fue suficiente? Indica la causa en caso negativo		
1	<input type="checkbox"/> Si
2	<input checked="" type="checkbox"/> No /Causa	Tuve sólo 15 días para capacitarme.
5-¿Consideras necesario implementar algun cambio en tu función actual? ¿Cuál?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si /Cual	No particularmente en mi función, pero si creo que deberíamos estandarizar mas la forma de trabajo implementando reglas y procesos de desarrollo.
2	<input type="checkbox"/> No
6 - ¿Consideras los beneficios ofrecidos por al empresa satisfactorios?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si	En especial la posibilidad de administrar a gusto el horario de trabajo.
2	<input type="checkbox"/> No
7 - ¿Qué beneficios agregarías? ¿Cuáles consideras imprescindibles?		
1	<input type="checkbox"/> 1	Muchas empresas cuentan con areas de distracción dentro de la empresa.
2	<input type="checkbox"/>
8 - ¿Consideras que el número de personas en tu área es adecuado a las necesidades de la función ?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si	De momento considero que lo es, pero creo que es inminente pensar en agrandar el equipo y mejorar la forma de trabajo.
2	<input type="checkbox"/> No
9 - ¿Consideras eficiente la comunicación con tu jefe/supervisor inmediato?		
1	<input type="checkbox"/> Si
2	<input checked="" type="checkbox"/> No	Deberíamos estandarizar más la comunicación e interacción.
10- ¿Qué opinión tienes acerca de las clases de inglés brindadas in-company? ¿Qué cambios sugerirías?		
1	<input type="checkbox"/>	Me parecen muy productivas. Pensaría en incluir las horas dentro del horario de trabajo (no como horas extras o fuera del horario de trabajo hay muchas empresas que lo hacen
2	<input type="checkbox"/>	Me gustaría un esquema de incentivo, por ejemplo algun tipo de premio o gratificación por cada nivel de ingles completado (es importante para la empresa que sepamos inglés, como también es importante para nosotros como profesionales)
11 - ¿Recibes buen trato de tus compañeros?		
1	<input checked="" type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No
12- ¿Consideras que tu superior/es inmediato trabaja para incrementar la motivación y la confianza de su equipo ?		
1	<input type="checkbox"/> Si
2	<input type="checkbox"/> No
OBSERVACIONES / SUGERENCIAS		
1	<input type="checkbox"/>